



T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**KOBİ'LERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI:
DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Songül BAŞER TOPKARA

Düzce

Mayıs, 2019



T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**KOBİ'LERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI:
DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Songül BAŞER TOPKARA

Danışman: Prof. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ

Düzce

Mayıs, 2019

Songül Başer Topkara
Düzce Üniversitesi, SBE
Yüksek Lisans Tezi
Mayıs, 2019

KOBİ'LERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI:
DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

KOBİ'LERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI: DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ adlı çalışma jürimiz tarafından Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalında oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ



Üye Doç. Dr. Muammer MESCİ



Üye Dr. Öğr. Üyesi Hakan TUNA



Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

03./06/2019



Doç. Dr. Ali ERTUĞRUL
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu araştırma kapsamında, Düzce ilinin ekonomik ve sosyal kalkınmasında önemli rol oynayan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler’ in, kurumsal yönetim uygulamalarını kendi yapılarında ne derecede uygulayabildiklerini ölçerek, kurumsal yönetimi uygulama aşamalarından (farkına varma, benimseme, itibar, uygulama) hangisinde oldukları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırma konusunun belirlenmesinden araştırmanın tamamlanma sürecine kadar her türlü destek ve yönlendirmeleri ile rehberliğini bir an olsun eksik etmeyen, bana güvenen ve beni bu konuda cesaretlendiren, kişiliğini ve başarılarını örnek aldığım, çok kıymetli saygı değer danışman hocam Sayın Prof. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ’ ye sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Kurumsal yönetim konusunda uzman, engin bilgi ve tecrübeleriyle sürekli bilgilendiren, yönlendiren ve araştırmam boyunca desteklerini esirgemeyen, hakkını asla ödeyemeyeceğim saygı değer Dr. Öğr. Üyesi Zeynep MESCI hocama sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim. İstatistiki analizler konusunda yardım ve desteklerini esirgemeyen saygı değer Doç. Dr. Muammer MESCI hocama, lisansüstü eğitimim boyunca bana destek olan ve araştırmamın ortaya çıkmasında emeği olan saygı değer Arş. Gör. Osman KARTAL hocama ve eğitimim boyunca yetişmemde katkısı olan tüm kıymetli hocalarıma şükranlarımı ve saygılarımı sunarım. Ayrıca araştırmam süresince kaynaklarını kullanarak destek aldığım, Düzce Üniversitesi Kütüphanesi’ne ve değerli çalışanlarına çok teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında olduğu gibi eğitim hayatım boyunca beni her zaman destekleyen, bana güvenen, her zaman yanımda olan, eğitim konusunda sürekli cesaretlendiren, çok kıymetli annem Sayın Ayşe BAŞER ile çok kıymetli babam Sayın Süleyman BAŞER’ e sonsuz minnet ve şükranlarımı sunuyorum. Birbirinden değerli kardeşlerimin hepsine manevi destekleri için sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca araştırma sürecinde desteklerini esirgemeyen, eğitim neferi kıymetli kayınpederim, babam Sayın Naci TOPKARA’ ya ve ikinci ailem olan Topkara ailesinin tüm bireylerine teşekkür ederim. Son olarak hayatımın her anında olduğu gibi, yüksek lisans eğitimim boyunca maddi ve manevi her türlü desteğini eksik etmeyen, tez çalışmam boyunca bana güvenen, sonsuz anlayış ve sabır gösteren, bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak her zaman yanımda olan çok kıymetli ve sevgili eşim Mutlu TOPKARA’ ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Songül BAŞER TOPKARA

03.05.2019

ÖZET

KOBİ'LERDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI: DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ

B. TOPKARA, Songül

Yüksek Lisans Tezi- Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ

Mayıs-2019, 230 Sayfa

Kurumsal yönetim, tüm işletmelerde olduğu gibi Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmelerde (KOBİ) de tek bir lidere dayalı yönetim anlayışının ortadan kaldırılmasına, işletmelerin güç kazanmasına ve bulundukları piyasalarda rekabet güçlerini artırarak sürdürülebilirliği yakalamalarına ortam ve imkân sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Bu noktada, KOBİ'lerin kurumsal yönetimi uygulayabilmeleri ya da uygulamaya yönelmeleri son derece önemli ve etkili olacaktır.

Bu araştırmanın amacı, Düzce ilinde faaliyette olan KOBİ'lerin, belirlenen ölçütler doğrultusunda kendi yapılarında kurumsal yönetimi uygulayabilme düzeylerini ve kurumsal yönetime bakış açılarını ortaya çıkarmaktır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve veriler anket aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmanın evrenini, Düzce'de faaliyette olan toplam 15,100 adet KOBİ oluşturmuştur. Evrenin büyüklüğünden dolayı örnekleme yöntemi kullanılarak toplam 383 KOBİ ile yapılan anket çalışmasına ait veriler analiz için uygun bulunmuştur. Elde edilen veriler, SPSS 22.00 paket programında analiz edilmiştir. İstatistiki analizlerde faktör analizi, korelasyon analizi, tek yönlü ANOVA, bağımsız örneklem t-testi ve frekans analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, kurumsal yönetim dört aşamada (farkına varma, benimseme, itibar ve uygulama) değerlendirilmiş ve Düzce'deki KOBİ'lerin kurumsal yönetimin farkında oldukları belirlenmiştir. KOBİ'lerin araştırma kapsamında kurumsal yönetime ilişkin belirlenen uygulamaları, bazen uygulayıp bazen uygulamadıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu durum, Düzce'deki KOBİ'lerin kurumsal yönetim uygulamalarını henüz benimsememiş olduklarını göstermektedir. Fakat KOBİ'lerin kurumsal yönetim gündemini ve ilgili kurumların faaliyetlerini zaman zaman takip ederek kurumsal yönetim konusunda aldıkları eğitimleri mevcut uygulamalarına yansıtma, kurumsal yönetim hakkında bilgi sahibi olduklarını ve bu konuda istekli olduklarını göstermiştir. Ayrıca KOBİ yetkililerinin bazı demografik özelliklerine göre kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında olumlu yönde farklılıklar olduğu; KOBİ'lerin hukuki yapılarına, faaliyet sürelerine, sektörlerine ve çalışan sayısı ölçeğine göre kurumsal yönetimi uygulama düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu yönde farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıklar hem KOBİ sahip ya da yöneticilerinin hem de işletmelerin özelliklerinin kurumsal yönetimin uygulanabilirliği üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, KOBİ, Düzce.

ABSTRACT

CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN SMES: AN APPLICATION IN DUZCE

B. TOPKARA, Songül

Master Thesis- Department of Total Quality Management

Thesis Advisor: Prof. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ

May-2019, 230 Pages

As in all enterprises, corporate governance provides the opportunity to eliminate the management approach based on a single leader in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), to gain power and to sustain sustainability of competitiveness in the markets in which they exist. At this point, it will be extremely important and effective for SMEs to implement or implement corporate governance.

The aim of this research is to reveal the level of corporate governance in their own structure and the perspectives of corporate SMEs in Düzce. Quantitative research method was used in the research and the data were collected through the questionnaire. The universe of the study consists of 15,100 SMEs operating in Düzce. Due to the size of the universe, a total of 383 SMEs were surveyed using the sampling method. The data were analyzed in SPSS 22.00 package program. Factor analysis, correlation analysis, one-way ANOVA, independent sample t-test and frequency analysis were used in statistical analysis.

As a result of the research, Corporation governance was evaluated in four stages (recognition, adoption, reputation and application) and it was determined that SMEs in Düzce were aware of corporate governance. It has been determined that SMEs sometimes apply and sometimes do not implement the practices related to corporate governance. Therefore, this situation shows that SMEs in Düzce have not yet adopted corporate governance practices. However, by following the corporate governance agenda of SMEs and the activities of the related institutions from time to time, they showed that they have been informed about the corporate governance in their current practices, they have knowledge about corporate governance and they are willing to do so. In addition, there are positive differences between the perspectives of SME officials regarding the applicability of corporate governance according to some demographic characteristics; According to the legal structures, activity periods, sectors and number of employees of SMEs, there were significant and positive differences between the levels of corporate governance. These differences have shown that the characteristics of both SME owners or managers and enterprises have an impact on the applicability of corporate governance.

Key Words: Corporate Governance, SME, Duzce.

İTHAF



Eşim ve Aileme...

İÇİNDEKİLER TABLOSU

TEZ ONAY SAYFASI.....	I
ÖNSÖZ.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
İTHAF	V
İÇİNDEKİLER TABLOSU.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. GİRİŞ	1
1.1.Problem	3
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Araştırmanın Sayıltıları.....	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6. Tanımlar	7
1.7. Kısaltmalar	9
İKİNCİ BÖLÜM.....	10
2. LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	10
2.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI, GELİŞİMİ, ÖNEMİ	10
2.1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı.....	10
2.1.2. Kurumsal Yönetimin Temelini Oluşturan Ana Unsurlar(İlkeler).....	14
2.1.2.1. Şeffaflık.....	15
2.1.2.2. Hesap Verebilirlik.....	17
2.1.2.3. Sorumluluk	19
2.1.2.4. Adillik	20
2.1.3. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	22
2.1.3.1. Kurumsal Yönetimin Dünyadaki Gelişimi	22
2.1.3.2. Kurumsal Yönetim Alanında Öncü Uluslararası Kuruluşlar	31

2.1.3.3. Kurumsal Yönetimin Türkiye’deki Gelişimi	33
2.1.4. Kurumsal Yönetimin Önemi ve Amacı.....	38
2.1.5. Kurumsal Yönetimin Faydaları ve Maliyetleri.....	41
2.2. KURUMSAL YÖNETİM TEORİLERİ VE UYGULAMALARI	44
2.2.1. Kurumsal Yönetim Teorileri.....	44
2.2.1.1. Kurumsallaşma Teorisi	44
2.2.1.2. Vekâlet Teorisi	47
2.2.1.3. Paydaş Teorisi	50
2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	53
2.2.3. Dünyada Kurumsal Yönetim Uygulama Sistemleri.....	58
2.2.3.1. Anglo-Saxson Sistemi.....	61
2.2.3.2. Kıta Avrupa’sı Sistemi.....	63
2.2.4. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	66
2.2.4.1. TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu.....	67
2.2.4.2. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri	68
2.2.4.3. Derecelendirme Faaliyetleri ve BIST Kurumsal Yönetim Endeksi ...	73
2.3. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ’LER).....	76
2.3.1. KOBİ’lerin Tanımı.....	76
2.3.1.1. Dünyada KOBİ Tanımları.....	76
2.3.1.2. Türkiye’de KOBİ Tanımı.....	79
2.3.2. KOBİ’lerin Özellikleri	82
2.3.2.1. KOBİ’lerin Avantajları	83
2.3.2.2. KOBİ’lerin Dezavantajları	85
2.3.3. KOBİ’lerin Gelişimi.....	88
2.3.3.1. Dünyada KOBİ’lerin Gelişimi	88
2.3.3.2. Türkiye’de KOBİ’lerin Tarihsel Gelişimi.....	90
2.3.4. Türkiye’de KOBİ Politikası.....	94
2.3.5. KOBİ’leri Destekleyen Kurum ve Kuruluşlar	97
2.3.6. KOBİ’lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	102
2.3.7. KOBİ’lerde Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma	110
2.3.7.1. KOBİ’lerde Kurumsal Yönetim	110
2.3.7.2. KOBİ’lerde Kurumsallaşma.....	115

2.3.7.3. KOBİ’lerde Kurumsallaşmayı Engelleyen Faktörler	118
2.3.7.4. KOBİ’lerde Kurumsal Yönetim Hakkında Daha Önce Yapılmış Bazı Çalışmalar	122
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	128
3. YÖNTEM	128
3.1. Araştırmanın Amacı	128
3.2. Evren ve Örneklem	130
3.3. Veri Toplama Araçları	132
3.4. Verilerin Toplanması	135
3.5. Verilerin Analizi	137
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	140
4. BULGULAR ve YORUMLAR	140
4.1. KOBİ Yetkililerinin ve KOBİ’lerin Özelliklerine İlişkin Bulgular	140
4.2. KOBİ’lerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Yönelik Faktör Analizine İlişkin Bulgular	143
4.3. Kurumsal Yönetim İlkelerine Ait Verilerin Normallğine İlişkin Bazı Tanımlayıcı İstatistik Bulguları	147
4.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki İlişkinin Ölçülmesine Yönelik Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	148
4.5. Katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliğine Yönelik Bakış Açıları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	151
4.5.1. Cinsiyete Göre Farklılıklar	151
4.5.2. Yaş Aralığına Göre Farklılıklar	153
4.5.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar	154
4.5.4. İşletmedeki Pozisyona Göre Farklılıklar	156
4.5.5. Kurumsal Yönetime İlişkin Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılıklar	159
4.6. KOBİ’lerin Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	160
4.6.1. KOBİ’lerin Hukuki Yapılarına Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	160
4.6.2. KOBİ’lerin Faaliyet Sürelerine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	163

4.6.3. KOBİ'lerin Faaliyet Sektörlerine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Analiz Bulguları.....	167
4.6.4. KOBİ'lerin Çalışan Sayısına Bağlı Ölçeğine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Analiz Bulguları	170
4.7. Araştırmaya Katılan Düzce'deki KOBİ'lerin Kurumsal Yönetim Hakkındaki Görüşleri ve Yaptıkları Tanımlamalar	174
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	176
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	176
5.1. Sonuçlar	176
5.2. Öneriler	190
KAYNAKÇA.....	196

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Kurumsal Yönetim İlkelerinin Doğuşuna Öncülük Eden ve Özendiren Bazı Ekonomik ve Sosyal Gelişmeler.....	23
Tablo 2: Uluslararası Alanda Temel Olarak Kabul Edilen Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri.....	25
Tablo 3: Kurumsal Yönetim Hakkında Dünyada Belli Başlı Çalışmalar	30
Tablo 4: Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişimi	36
Tablo 5: Kurumsal Yönetimin Faydaları	41
Tablo 6: Kurumsal Yönetimin Maliyetleri.....	42
Tablo 7: Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	45
Tablo 8: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları.....	55
Tablo 9: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar	57
Tablo 10: Kurumsal Yönetimde Farklı Ülke Uygulamaları.....	59
Tablo 11: Anglo- Saxon ve Kıta Avrupa’sı Kurumsal Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	60
Tablo 12: Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu ve OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin Karşılaştırması	68
Tablo 13: KOBİ Tanımını Oluştururken Bazı Ülkelerin Esas Aldığı Kriterler	78
Tablo 14: AB’deki KOBİ Tanımı.....	79
Tablo 15: Bazı Kuruluşların KOBİ Tanımları.....	80
Tablo 16: Yönetmeliğe Göre KOBİ’lerin Sınıflandırılması.....	82
Tablo 17: KOBİ’lerin Genel Özellikleri	83
Tablo 18: KOBİ Ekosistemini Oluşturan Kurumların Görevleri.....	95
Tablo 19: KOSGEB Kurum Faaliyetleri	99
Tablo 20: KOBİ’lere Yönelik Destek ve Teşvikler	100
Tablo 21: Çalışan Sayısına Göre Girişimlerin Dış Ticaretteki Payları (2012-2017)	106
Tablo 22: Kurumsal Yönetim İle Geleneksel Yönetim Karşılaştırılması	111
Tablo 23: Nicel Araştırmanın Özellikleri.....	129
Tablo 24: KOBİ Yetkililerinin Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	141
Tablo 25: KOBİ’lerin Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	142
Tablo 26: Faktör Analizi Sonucu Faktör Çözümü	145
Tablo 27: Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	147
Tablo 28: Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	149
Tablo 29: Katılımcıların Cinsiyeti İle Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliği Arasındaki Farklılıklara İlişkin T-testi Sonuçları	152
Tablo 30: Katılımcıların Yaş Aralığı ile Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliği arasındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Sonuçları.....	153
Tablo 31: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliğine Ait Yanıtlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	154
Tablo 32: Katılımcıların Eğitim Durumu ile Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliği Arasındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Sonuçları.....	155

Tablo 33: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliğine Ait Yanıtlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	156
Tablo 34: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonları ile Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliği Arasındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Sonuçları.....	157
Tablo 35: İşletmedeki Pozisyon Grupları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Scheffe Testi Sonuçları.....	158
Tablo 36: Kurumsal Yönetimle ilgili Eğitim Alma Durumuna Bağlı olarak Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirlik Düzeylerine İlişkin T-testi.....	159
Tablo 37: KOBİ'lerin Hukuki Yapılarına Göre Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	161
Tablo 38: KOBİ'lerin Hukuki Yapılarına Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Sonuçları.....	162
Tablo 39: KOBİ'lerin Hukuki Yapısına Ait Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin TUKEY Testi Sonuçları.....	162
Tablo 40: KOBİ'lerin Faaliyet Sürelerine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	164
Tablo 41: KOBİ'lerin Faaliyet Sürelerine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Sonuçları.....	165
Tablo 42: KOBİ'lerin Faaliyet Süresine Ait Gruplar Arasındaki Farklılıklara İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	166
Tablo 43: KOBİ'lerin Faaliyet Sektörlerine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	167
Tablo 44: KOBİ'lerin Faaliyet Sektörlerine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Sonuçları.....	168
Tablo 45: KOBİ'lerin Sektör Grupları Arası Farklılıklara İlişkin TUKEY Testi Sonuçları	169
Tablo 46: KOBİ'lerin Çalışan Sayısı Ölçeğine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	171
Tablo 47: KOBİ'lerin Çalışan Sayısı Ölçeğine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Sonuçları	171
Tablo 48: KOBİ'lerin Çalışan Sayısı Ölçeğine Ait Gruplar arası Farklılıkları Gösteren Scheffe Testi Sonuçları	172

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşletmelerim Kurumsal Yönetimi Uygulama Aşamaları	129
---	-----

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Kurumsal Yönetim, 1990'lı yıllardan itibaren işletme yönetimi yazınında kullanılmaya başlanan, İngilizcedeki "Corporate Governance" karşılığı bir kavramdır (Koçel, 2014: 522). Bazı kesimlerin kurumsal yönetim olarak adlandırdığı; sistemin yasal düzenlemelerini oluşturan Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ise kurumsal yönetim adı ile ifade edilen bu kavram, kurumların ya da işletmelerin yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistemdir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 20). Bu kavram geniş anlamda, kişilerin belirli bir amaca varmak üzere kurdukları bir kurumun yönetim sisteminin düzenlenmesidir. Dar anlamda ise; işletmelerin/kurumların etkili bir şekilde çalışmalarına, insan sermayesi ve finansal sermayeyi takip etmesine, içinde bulundukları toplumun ahlaki ve etik değerlerine saygı duyarak paydaşlarına ve ortaklarına uzun vadede ekonomik değer sağlamaya imkân tanıyan çeşitli kanunlar, yönetmelikler, kod ve uygulamaları kapsamaktadır (TÜSİAD, 2002: 9).

Kurumsal Yönetim ile ilgili uzunca bir süre yalnızca finans ve hukuk alanında araştırmalar yapmakta olan akademisyenler ile eylemci pay sahipleri ve kurumsal yatırımcılardan oluşan belli bir grup ilgilenmiştir. Fakat son yıllarda kurumsal yönetimin önemi artmaya başlamış ve kurumsal yönetim ile ilgili araştırmalar ve çalışmalar artmaya başlamıştır. Kurumsal yönetimin giderek önemli hale gelmesinin altında yatan baş sebep, ABD'nin en büyük enerji üretim ve dağıtım şirketi olan Enron şirketinin 2002 yılında iflası ve birçok şirket(World Com (ABD), Ahold (Hollanda), Parmalat (İtalya) ve Yanguangxia (Çin) gibi) skandalının yaşanmasıdır. Şirket skandalları, hem yatırımcıların hem de halkın şirketlere olan itibar ve güvenini zedelemiş bu durumlarda piyasaları olumsuz yönde etkilemiştir. Gelişmiş ülkelerde

yaşanan skandallar sadece adı geçmekte olan ülkeleri değil gelişmekte olan diğer ülkeleri de etkilemeye başlamıştır (Özsoy, 2011: 11-12). Bunun sonucunda kurumsal yönetim tüm dünya ülkelerinde uluslararası teşkilatlarda gündeme getirilerek tartışılmaya başlanmıştır. Hem ülkeler hem şirketler hem de diğer ilgili tüm kurumlar kendileri adına en iyi kurumsal yönetim modelini aramaya yönelmişlerdir. Akademisyenler ve iş dünyasındaki kişiler ve kurumlar bu konu hakkında çalışmalar ve araştırmalar yapmış ve birtakım yayımlar çıkarmışlardır. Özellikle ABD ve bazı Avrupa ülkeleri başta olmak üzere neredeyse 50 ülke çeşitli kurumsal yönetim kodları, prensipleri veya kuralları adı altında bir takım ilkeler yayımlamıştır (Elitaş vd. , 2012: 17).

Evrensel olarak geçerliliği kabul edilmiş olan temel kurumsal yönetim ilkeleri: şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik ve eşitlik(adaletlilik) ilkeleridir. Bu ilkeler, işletme ya da kurumlardaki üst düzey yönetim organlarının işletme faaliyetleri ile ilgili karar alırken nelere dikkat etmeleri gerektiği, bu kararları ne şekilde ve hangi mekanizmalar çerçevesinde alacakları, aldıkları kararları ne zaman ne şekilde ve kimlere beyan etmeleri gerektiği ile alakalı kurallar bütünüdür (Koçel, 2014: 524). Türkiye’de kurumsal yönetimin ilkeleri, dünyada yaşanan son gelişmeler dikkate alınarak geliştirilmiş olan Sermaye Piyasası Kurulu’nun “Kurumsal Yönetim İlkeleri” ne uyumlu olarak açıklanmıştır. Borsaya kayıtlı olan işletmelerde olduğu gibi borsaya kayıtlı olmayan küçük ve büyük işletmelerde de bu ilkelerin uygulanma olanağı bulunmaktadır. Ekonominin temel dinamiğini oluşturan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilmesine yönelik çeşitli girişimlerde bulunulsa da hala uygulanabilir sonuçlar yoktur. Fakat KOBİ’lerde SPK ilkeler bildirgesinin tavsiyelerinden yararlanılarak benzer bir uygulama yapılabilir (Aysan, 2007: 290-291). KOBİ’ler genel olarak, az sermaye kullanımı ile daha çok el emeğiyle çalışan, hızlı karar alma yeteneğine sahip, düşük yönetim giderleriyle çalışan ve ucuz üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler şeklinde ifade edilmektedir (Çelik ve Akgemci, 2010: 107).

KOBİ’lerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve büyük şirketlerle aynı piyasada sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için kurumsallaşma yolunda ilerlemeleri ve kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek büyümeye yönelmeleri

kaçınılmaz bir duruma gelmiştir. Ülke ekonomisine olan katkıları ve istihdama olan katkılarının yüksekliği düşünüldüğünde, KOBİ'lerin sosyal sorumluluk çerçevesinde, tüm paydaşlarını dikkate alarak, yönetim sistemlerinde kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaları hayatta kalabilmeleri için son derece önemlidir. Fakat KOBİ'lerde kurumsallaşmayı engelleyen birçok etkenin varlığı, kurumsal yönetim uygulamalarını benimseme ve hayata geçirmelerini zorlaştırmaktadır. Kurumsal yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmama, finansal yetersizlikler, daha çok aile şirketleri şeklinde kurulma, risk almakta zorlanma, tüm yetkilerin tek bir kişide toplanması gibi nedenlerden dolayı kurumsallaşmaları zorlaşmakta ve bu durumlar kurumsal yönetime geçişlerini zorlaştırmaktadır.

Bu çalışma kapsamında; Düzce ilindeki KOBİ'lerin kurumsal yönetim anlayışına bakış açılarının ortaya çıkarılması ve kurumsal yönetimi uygulama düzeyinin saptanması amaçlanmıştır. Düzce'de faaliyette bulunan 15,100 adet KOBİ bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örnek büyüklüğü 375 adet KOBİ olarak hesaplanmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak örnek büyüklüğe ulaşıncaya kadar rastgele seçilen KOBİ ile anket çalışması yapılmıştır. Veriler anket tekniği ile toplanmış ve 383 KOBİ'den elde edilen veriler SPSS ile analiz edilmiştir.

1.1.Problem

Günümüzde küreselleşmeye paralel olarak artan rekabet ortamı, işletme ya da kurumların yönetilme biçimi ve yapılarını etkilemeye devam etmektedir. İşletmeler, yönetim yapılarında daha etkili mekanizmalar oluşturmak adına profesyonel yönetimi bünyesinde barındıran kurumsal yönetim uygulamalarının gerekliliği ve önemini daha iyi anlamaya başlamışlardır. Özellikle Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerde zorunlu olarak uygulanan SPK kurumsal yönetim ilkeleri artık Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmelerde de gönüllü olarak dikkate alınmaya başlamıştır. Fakat KOBİ'lerin sahip ya da vekil yapısı, işletme türü ya da faaliyet türü, faaliyet süreleri, çalışan sayısı, çalışanların özellikleri, faaliyette bulunulan coğrafi konum, ülkelerin siyasi, ekonomik ya da hukuki yapıları vb. birçok faktör kurumsal yönetimin uygulanmasını engelleyebilmekte ya da tam olarak uygulanmasına imkân

vermemektedir. Bu noktada öncelikle Düzce'deki KOBİ'lerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma düzeyinin belirlenmesi ve kurumsal yönetimin uygulanmasında hangi faktörlerin etkili olduğunun açıklanması gerekmektedir.

Düzce'deki araştırmaya katılan KOBİ'lerde yetkili (sahip, ortak, yönetici, müdür/müdür yardımcısı) pozisyonunda olan katılımcıların cinsiyet, yaş aralığı, eğitim durumu, işletmedeki pozisyonları ve kurumsal yönetime ilişkin eğitim alıp almama durumlarına göre kurumsal yönetimin uygulanabilirliğini değerlendirmeleri arasında farklılık olup olmadığı araştırılacaktır. KOBİ'lerin hukuki yapısı, faaliyet süresi, faaliyet sektörü ve çalışan sayısı ölçeğine göre kurumsal yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılıklar olup olmadığı araştırılacaktır. Buradan hareketle Düzce'deki KOBİ'lerde kurumsal yönetimin uygulanabilirlik düzeyi saptanmaya ve sahip oldukları bazı niteliksel özelliklerinin (hukuki yapı, faaliyet süresi, sektör, çalışan sayısı vb.) kurumsal yönetimi uygulamaları üzerinde etkisi olup olmadığı, etkisi var ise bu etkinin yönünün ne olduğu belirlenmeye çalışılacaktır. Tüm bunlar ışığında araştırmanın problem alanı, Düzce'deki KOBİ'lerde kurumsal yönetimin uygulanabilirliğinin ne durumda olduğu ve kurumsal yönetimin uygulanmasını etkileyen faktörlerin neler olduğu ile ilgilidir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Düzce ilinde faaliyette bulunan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler' in kurumsal yönetim hakkındaki bilgileri ve kurumsal yönetimi kendi yapılarında ne derecede uygulayabildiklerini ölçmek ve buna bağlı olarak kurumsal yönetimi uygulama noktasında hangi aşamada olduklarını ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın diğer amacı, KOBİ'lerin hukuki yapısı, faaliyet süresi, faaliyet sektörü ve çalışan sayısı ölçeğine göre kurumsal yönetimi uygulama düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği; araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, yaş aralığı, eğitim durumu, işletmedeki pozisyonları ve kurumsal yönetime ilişkin eğitim alıp almama durumlarına göre kurumsal yönetimin uygulanma düzeyini farklı değerlendirip değerlendirmediklerinin belirlenmesidir.

Araştırmanın neyi amaçladığı ve hangi noktaya varılabildiğinin belirlenmesi açısından araştırmaya ait soruların açık bir biçimde yazılması ve tanımlanması önemlidir (Altunışık vd. , 2012: 35). Bu noktada, bu araştırmada cevap aranacak araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

1. Düzce'deki KOBİ'ler, kurumsal yönetimi uygulama aşamalarına yönelik “farkına varma, benimseme, itibar, uygulama” aşamalarından hangi aşamada yer almaktadırlar?

2. Düzce'deki KOBİ yetkililerinin demografik özelliklerinin kurumsal yönetimin uygulanabilirliği üzerinde etkisi var mıdır?

3. Düzce'deki KOBİ yetkililerinin demografik özelliklerine göre kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında farklılık var mıdır?

4. Düzce'deki KOBİ'lerin hukuki yapıları, faaliyet süreleri, sektörleri ve çalışan sayısı özelliklerinin kurumsal yönetimin uygulanabilirliği üzerinde etkisi var mıdır?

5. Düzce'deki KOBİ'lerin hukuki yapıları, faaliyet süreleri, sektörleri ve çalışan sayısı ölçeği özelliklerine göre kurumsal yönetimi uygulama düzeyleri arasında farklılıklar var mıdır?

6. Düzce'deki KOBİ'lere göre kurumsal yönetim nedir? Neyi ifade etmektedir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırma, Düzce ilindeki KOBİ'lerde kurumsal yönetim uygulamalarının ne derece gerçekleştirilebildiğinin ortaya çıkarılması bakımından önemlidir. Düzce ilinde daha önce bu konuda yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan çalışma önem arz etmektedir. Ayrıca KOBİ'lerde kurumsal yönetim farkındalığı oluşturmak açısından önemlidir. Araştırmadan elde edilecek verilerin, aynı konu hakkında daha sonra yapılacak araştırmalara katkı sağlaması ve karşılaştırma yapılabilmesine olanak tanınması açısından önemlidir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Kurumsal yönetimin ne derece benimsenip ne seviyede uygulanabildiğini ortaya çıkarma noktasında yapılan araştırma kapsamında, Düzce ilinde faaliyette bulunan KOBİ'lerin sahip, ortak, yönetici vb. yetkili pozisyonunda olan katılımcılar ile anket çalışması yapılmıştır. Bu durum, araştırmanın amacına uygun olarak güvenilir veriler elde etmek için oldukça önemli bir durumdur. Dolayısıyla araştırma sürecinde KOBİ yetkilisi olarak araştırmamıza katkı sağlayan katılımcıların, kendilerine sunulan anket formunda yer alan kurumsal yönetimi uygulama düzeylerine yönelik ifadeler ve demografik sorulara herhangi bir etki altında kalmadan, uygun şartlarda gerçek ya da gerçeğe yakın yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Araştırma kapsamında kurumsal yönetime ilişkin belirlenen değişkenler ile ilgili varsayım ise kurumsal yönetim uygulamalarının “menfaat sahipleri, yönetim kurulu, pay sahipleri, şeffaflık” ilkeleri altında belirlenen değişkenlerin, bu kavramları önemli ölçüde açıkladığını kabul etmiş olmasıdır. Öte yandan bir başka varsayım ise belirlenen araştırma konusunun nicel araştırma yöntemi kullanılarak, veri toplama tekniği ile değerlendirilebileceği ile ilgilidir. Bu varsayımlar, yapılan araştırmayla elde edilecek verilerin objektif bir şekilde analize tabi tutulması, değerlendirilmesi ve yorumlanabilmesi için oluşturulmuştur.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın zaman ve maliyet açısından Düzce ili ile sınırlandırılmış olması, en önemli sınırlılık olmuştur. Araştırmanın evreni olarak belirlenen Düzce’de faaliyette bulunan KOBİ sayısının 15100 adet olması ve evrenin tamamına ulaşılması araştırmanın tamamlanma sürecini maliyet ve zaman açısından olumsuz yönde etkileyeceği için örnekleme yöntemine başvurulmuş evrende “sınırlama” ya gidilmiştir. Belirli evrenler için kabul edilebilir örnek kütle, bu çalışma kapsamında 375 olarak belirlenmiştir ve toplamda 383 KOBİ ile araştırma tamamlanmıştır. Araştırmaya katılamayan diğer tüm KOBİ’lerin kurumsal yönetimi uygulama düzeylerinin ölçülmesi, şüphesiz araştırma sonucunu etkileyebilir. Fakat örnek kütle yeterli büyüklükte olduğundan dolayı evren hakkında yapılacak genellemelerde yanılma olasılığı azalacağından, sonucun değişmesinde diğer katılamayan

KOBİ'lerin çok büyük etkisi olmayacağı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında evrene sınırlama getirilmiştir. Fakat evrenin herhangi bir sınırlılığı yoktur yani KOBİ'ler, herhangi bir sektör ya da yapıya göre sınırlandırılmamıştır. Kısacası, bu araştırmanın Düzce ili ile sınırlandırılmış olması dışında herhangi bir sınırlılık bulunmamaktadır.

1.6. Tanımlar

Yönetim: Başkalarının yardımıyla iş görmektir. Yönetim birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu özelliğiyle ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olarak genel kabul görmüştür (Koçel, 2014: 81). Yönetim şirketlerin amaçlarına ulaşabilmesi amacı ile yaptıkları “planlama, örgütleme, yürütme, yönlendirme, koordinasyon, izleme ve kontrol” faaliyetlerinin yerine getirilmesidir (TKYD ve DELOİTTE, 2006).

Kurumsal Yönetim: Kurumsal yönetim bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri, hissedarları ve şirketin diğer tüm paydaşlarının arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsamaktadır. Ayrıca kurumsal yönetim, şirket hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koyan ve belirlenen hedeflere nasıl ulaşılacağı ve performansın ne şekilde denetleneceğinin yollarını belirleyen bir sistemdir (OECD, 2004a: 9).

Adillik: İşletme ya da kurumların geleceği ile ilgili olarak tüm tarafların fikirlerini dengeli bir şekilde değerlendirmektir. Şirket yönetiminin aldığı kararlarda sadece mülkiyet hakkı olan hissedarları değil, şirketin uzun dönemde varlığını ve karlılığını devam ettirmesine yardımcı olacak tüm tarafların dikkate alınmasıdır (Yörük, 2006: 186).

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık: Şirketlerin pay sahiplerine yönelik bilgilendirme politikası kuralları oluşturmalarına ve bu kuralların tümüne sadık kalarak, bilgilerin zamanında, doğru ve net bir şekilde kamuoyuna sunulması prensibidir (Özsoy, 2011: 74).

Sorumluluk: Şirket faaliyetlerinin ve davranışlarının kanunlara, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanmasıdır (Kaderli ve Köroğlu, 2014: 23).

Hesap Verebilirlik: Yönetim kurulunun kurumun yönetilmesi için aldıkları kararlar ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerden dolayı ortaya çıkan durumlar için pay sahiplerine ve diğer paydaşlarına karşı hesap verebilme sorumluluğudur (Mesci, 2014: 27).

Yönetim Kurulu: Stratejik karar alma, şirketin risk büyüme ve getiri dengesini uygun düzeyde tutma ve tedbirli risk yönetim anlayışı ile öncelikle şirketin uzun vadeli çıkarlarını gözeterek şirketi temsil eden şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, oluşturulan politika ve iç düzenlemelere uygunluğunu gözetten yönetim organıdır (SPK, 2012: 9).

Paydaş: Doğrudan ya da dolaylı olarak şirket ile ilişki içerisinde olan ve şirketin faaliyetleri sonucunda olumlu ya da olumsuz dışsallık elde eden kişiler, organlar, kurum ya da kuruluşlardır. Paydaşlar bir şirketin iyi ya da kötü yönetilmesinden etkilenebilecek ya da şirketi etkileyebilecek menfaat sahipleridir (Aktan, 2005: 8).

Menfaat sahipleri: Şirketin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi bir şekilde ilgisi olan kişi, kurum ya da kuruluşlardan oluşan çıkar gruplarıdır. Pay sahiplerinin yanında şirketin iç ve dış paydaşları da menfaat sahibidir (Elitaş vd. , 2012: 15-16).

KOBİ: “İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri” ifade etmektedir. (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 2012).

1.7. Kısaltmalar

AB	:Avrupa Birliği
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	:Araştırma ve Geliştirme
BİST	:Borsa İstanbul
BM	:Birleşmiş Milletler
GSMH	:Gayrisafi Millî Hâsıla
GSYİH	:Gayrisafi Yurt İçi Hâsıla
KAP	:Kamuyu Aydınlatma Platformu
KİT	:Kamu İktisadi Teşekkülü
KOBİ	:Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	:Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.
KSEP	:KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı
KSS	:Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KY	:Kurumsal Yönetim
OECD	:Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SPK	:Sermaye Piyasası Kurulu
TKYD	:Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TOBB	:Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TTK	:Türk Ticaret Kanunu
TÜİK	:Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	:Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölüm altında Kurumsal yönetim kavramı, gelişimi, önemi kurumsal yönetim teorileri ve uygulamaları; Kurumsal yönetim sistemleri; Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamaları; KOBİ’lerin tanımı, önemi, özellikleri, gelişimi, ekonomideki yerleri ve KOBİ’lerde kurumsal yönetim ve kurumsallaşma konularına detaylı olarak yer verilmiştir. Ayrıca literatürde KOBİ’lerde kurumsal yönetim hakkında daha önce yapılmış çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI, GELİŞİMİ, ÖNEMİ

2.1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetim kavramını terim olarak ilk kez 1960 yılında Richard Ells “The Meaning of Modern Business: An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise” isimli çalışmasında “kurumsal siyasetin yapısını ve işleyişini” belirtmek için kullanmıştır. Kurumsal yönetim(kurumsal yönetişim) kavramı ülkeler, şehirler ya da devletlerin yönetimi ile şirketlerin yönetimi arasındaki benzerlikler ve bu benzerliklerin bir diğer yönetimlerde de var olacağı anlayışından ortaya çıkmıştır (Becht vd. , 2005: 2). Kurumsal yönetim (corporate governance) kavramı, modern anlamda ilk kez 1990’lı yıllarda ortaya çıkmış ve hızlı bir biçimde hükümetlerin, iş dünyasının, uluslararası kuruluşların ve akademisyenlerin benimseyip kabul ettiği bir yönetim felsefesi haline gelmiştir. Governance kavramı, başlangıçta Dünya Bankası ile Birleşmiş Milletler tarafından 1990 yılı başlarından itibaren iyi devlet yönetimi (goodpublic governance) manasında kullanılmıştır. Sonralarında ise OECD’nin girişimleriyle governance kelimesi özel sektörde iyi yönetimi belirtmek üzere corporate governance ifadesi ile kullanılmaya başlanmıştır (Aktan, 2005: 7).

Kurumsal Yönetim kavramı, ortak sayısı fazla olan anonim şirketlerin kurumsal yönetimin başlangıç odağında olmasından dolayı İngilizcede Corporate Governance şeklinde ifade edilmiştir (TKYD ve DELOÏTTE, 2006: 4). Burada ki governance kelimesinin anlamı, yöneltme ve denetlemedir. Corporate kelimesinin anlamı ise; başka grup ya da birimlere ait olan uygulamalara değil de şirketlerin sahip olduğu uygulamalara referansta bulunulmasıdır. Corporate governance ifadesine karşılık literatürde kurumsal yönetim, yönetişim, yönetim biçimi, şirket yönetkisi gibi birçok kavram kullanılmıştır. Türkiye’de özellikle 2003 yılında SPK tarafından bu konu ile ilgili yayımlanan ilkelere “Kurumsal Yönetim İlkeleri” isminin verilmiş olması artık kurumsal yönetim kavramının benimsenmiş olduğunun bir göstergesi olmuştur (Kula, 2006: 12).

Kurumsal yönetim kavramı hem iş dünyası hem uluslararası teşkilatlar hem konunun uzmanları hem de akademisyenler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Dolayısıyla tek bir kurumsal yönetim tanımı yapmak oldukça güçtür. Alp ve Kılıç (2014: 23), kurumsal yönetim konusunda tüm dünyada geçerli tek bir tanımlama olmadığını belirtmiş ve kurumsal yönetim ile ilgili yapılan tanımlamaları, odaklanılan unsurlar temel alınarak üç şekilde sınıflandırmanın mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre, bu üç grupta sınıflandırılan tanımlamalardan birincisi; şirket ile hem hissedarların hem de paydaşların arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini dikkate alan tanımlardır. İkincisi; kurumsal yönetim ile hangi getirilerin elde edilmek istendiğini dikkate alan tanımlamalardır. Üçüncüsü ise; belirli bir amaç ya da ilişkiye dayalı yönetim anlayışını dikkate alan tanımlamalardır.

Kurumsal Yönetime ait farklı tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Kurumsal yönetim kavramı olarak ilk defa 1992 yılında “Adrian Cadbury Raporunda” Kurumsal Yönetim Komitesince “firmaların yönetildiği ve kontrol edildiği sistem” şeklinde tanımlanmıştır (Cadbury, 1992). Pauly ve Reich (1997: 8) kurumsal yönetim kavramının genel olarak şirket sahipleri, yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri, alacaklılar, tedarikçiler, çalışanlar ve müşteriler dâhil olmak üzere şirketin tüm paydaşları arasındaki ilişkileri yönlendiren, onlara yol gösteren yazılı ya da yazılı olmayan kurallar ya da uygulamaları kapsadığını ifade etmişlerdir.

Shleifer ve Vishny (1997: 737)'e göre kurumsal yönetim, şirketlere finansman olanağı sağlayan yatırımcıların makul ve uygun bir getiri elde etmelerine yönelik prensipleri incelemekte, yatırımcıların elde ettikleri getirileri teminat altına alma yollarının bulunmasını sağlamaktadır. Berglöf ve Thadden (1999: 11)'e göre kurumsal yönetim, girdi piyasalarından ve ürün piyasalarından gelen sinyalleri sağlam bir şirket davranışı haline getiren mekanizmalar setidir. Tanımlamada iki unsur üzerine odaklanılmaktadır. Birincisi, firma dışında üretilen sinyaller ikincisi ise; bu sinyallere dayanarak karar almak amacı ile oluşturulan firma içindeki kontrol mekanizmalarıdır. Bu tanım yöneticiler ve dış yatırımcılar arasındaki çatışmalara odaklanan geleneksel tanımlamalardan daha geniştir ve firmayla ilgili tüm çalışmalarda bütün aktörlerin yani tüm paydaşların etkisi vardır.

Fremont ve Capaul (2002: 1) kurumsal yönetimin, şirketlere hisse karşılığında fon getirisi sağlayan dış finansman yatırımcılarının haklarının korunup gözetilmesi ve adil bir şekilde getiri elde etme yolları ile ilgili olduğunu vurgulamaktadırlar. Aynı şekilde La Porta vd. (1999: 1) kurumsal yönetimi, büyük ölçüde dış yatırımcıların şirketteki büyük ortaklar ya da yöneticiler tarafından mülksüzleştirilmelerini önlemek amacı ile kullanılan mekanizmalar bütünü olarak değerlendirmektedirler.

TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından 2002 yılında yayımlanan raporda kurumsal yönetim şu şekilde tanımlanmıştır : “Birçok farklı şekilde tanımlanabilecek kurumsal yönetim, en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir.” (TÜSİAD, 2002: 9).

Denis ve Mc Connel (2003: 2)'e göre kurumsal yönetim, kendi menfaat ve çıkarlarını gözetenleri, firma sahip ya da sahipleri için şirketin değerini artıracak ve firma değerini maksimize edecek kararlar almaya yönlendiren hem piyasa(pazar)

temelli mekanizmalar hem de kurumsal mekanizmalardır. Yaygın olarak kullanılan şirket içi mekanizmalar; yönetim kurulu, uygun ücret politikaları ve ortaklık yoğunlaşması iken; şirket dışı mekanizmalar, şirketi art niyetle satın almaya yönelik tehditler, hisse sahiplerinin menfaatlerini koruyan ve tanımlayan yasal kurallar ve yönetsel iş gücü piyasasıdır (Becht vd. , 2002; Denis ve Mc Connel, 2003).

OECD'ye göre kurumsal yönetim, ekonomik verimlilik ve büyümeyi artırmanın yanında yatırımcı güveninin kazanılmasının anahtar unsurlarından biridir. Kurumsal yönetim bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri, hissedarları ve şirketin diğer tüm paydaşlarının arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsamaktadır. Ayrıca kurumsal yönetim, şirket hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koyan ve belirlenen hedeflere nasıl ulaşılacağı ve performansın ne şekilde denetleneceğinin yollarını belirleyen bir sistemdir (OECD, 2004a: 11).

Aysan (2007: 84)'a göre kurumsal yönetim, birbirleri arasında çelişkili çıkar çatışmaları olan tüm grupların(paydaşların), aralarında uzlaşma sağlayacak bir denge kurulması ve işletmeyle ilgili kararlar verilirken kullanabilecekleri finansal verilerin bu paydaşlara sağlanmasını güvence altına alan faaliyetlerin tümüdür. Kurumsal yönetim bu özelliği ile hem şirketlerin hem de toplumun tümünün sağlığı ile ilgilidir; herhangi bir şirkete yatırım yapan kişilerin yatırımlarına uygun getiriler elde etmelerini sağlamanın yollarını arayan bir uğraşı alanıdır; işletmelerin hem yönetimi hem kontrolünü sağlayan bir sistemler topluluğudur.

Kurumsal yönetim hakkında yapılan farklı tanımlamaların neredeyse tamamında kullanılan paydaşlar ifadesi, aslında kurumsal yönetimde paydaş kavramının ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Bu tanımlamalardaki paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak iki gruba ayrılmaktadır ve şirketin iç paydaşlarını çalışanlar, sermayedarlar, hissedarlar, yabancı ortaklar; şirketin dış paydaşlarını ise müşteriler, sendikalar, banka ve kreditorler, devlet, toplum, tedarikçiler, rakipler ve kurumsal yatırımcılar oluşturmaktadır (Aktan, 2005: 9). Kurumsal yönetimin ortaya çıkışında etkili olan kurumsal yönetim teorileri konusunda "Paydaş Teorisi" alt başlığında bu konuya detaylı olarak yer verilecektir.

2.1.2. Kurumsal Yönetimin Temelini Oluşturan Ana Unsurlar(İlkeler)

Dünyada hızla artan küreselleşmeye paralel olarak finansal piyasalarda yaşanan fon transferleri gittikçe artmakta ve tüm ülkeler yalnızca kendi piyasalarından değil dış piyasalardan da pay almaya odaklanmaktadır. Bu gelişmeler, ilgili piyasalarda yer alan tüm menfaat sahiplerinin haklarını korumak amacı ile güvenilir sistemlerin oluşturulmasını kaçınılmaz kılmıştır. Dolayısıyla hem kurumların hem de işletmelerin oluşturacakları yönetim sistemlerinde herkesin kabul ettiği standart ve ilkeler oluşturulmaya başlanmıştır ve bu standart ve ilkelerin oluşturulması kurumsal yönetim anlayışını ortaya çıkarmış, bu noktada oluşturulan ilkeler de kurumsal yönetim ilkeleri olarak ifade edilmiştir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 21).

Kurumsal yönetim konusunda yapılan tüm çalışma ve faaliyetler, her bir ülke adına tek bir KY modeli olmasının mümkün olmadığını göstermiştir. OECD tarafından 1999 yılında hem OECD üyesi ülkelerin kurumsal yönetim hakkındaki uygulamalarına hem de diğer ülkelerin kurumsal yönetim hakkındaki uygulama ve düzenlemelerine ışık tutması amacı ile kurumsal yönetim ilkeleri yayımlanmıştır. Buna bağlı olarak tüm dünyada OECD kurumsal yönetim ilkeleri temel alınarak, birçok ülke ve kuruluş kendilerine özgü şartlarını ve yasal düzenlemelerini dikkate alarak kendilerine ait kurumsal yönetim ilkeleri yayımlayarak uygulamaya koymuşlardır (Dağlar ve Pekin, 2011: 23). Tüm dünyada kabul edilen kurumsal yönetimin temel ilkelerini “şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik(eşitlik)” ilkeleri oluşturmaktadır (CMB, 2003: 6). Kurumsal yönetim ilkeleri ile şirket yönetiminde şeffaflığın sağlanması, şirket yönetimine güvenin sağlanması ve artırılması, menfaat sahiplerinin hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi, şirketin performansını artırarak istikrarlı bir büyüme ve yüksek karlılık sağlanması amaçlanmaktadır (İşcan ve Kaygın, 2009: 216).

2.1.2.1. Şeffaflık

Kurumsal yönetimde temel ilke, bilginin doğruluğu ile bilginin hatalı kullanılmasının ya da suiistimal edilmesinin önlenmesidir (Lazarides ve Drimpetas, 2008: 73). Dolayısı ile şeffaflık ilkesi, ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuoyuna açıklaması yapılmamış bilgiler dışında şirket ile ilgili hem finansal hem de finansal olmayan bilgilerin doğru, eksiksiz, yorumlanabilir ve düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuoyuna iletilmesini kapsamaktadır (CMB, 2003: 23).

Şeffaflık ilkesi, işletmelerin faaliyetleri, performansı, finansal koşul ve yapıları, risk yönetimi ile ilgili konularda ihtiyacı olan kişi ve kurumların kullanabilecekleri doğru ve eksiksiz, değerlendirmeye açık, net olan bilgilerin zamanında ve güvenilir bir biçimde kamuya açıklanmasını kapsar. Aynı zamanda bu bilgilerin doğru, alınacak kararlar ile ilişkili, kaliteli ve ölçülebilir nitelikte olmasını ifade etmektedir (BIS, 1998: 3). Şeffaflık ve kamuoyunu aydınlatma ilkesi şirketler hukukunda kurumsal yönetimin temel bir unsuru olarak dikkatle ele alınması gereken özel bir alanı kapsamaktadır (Ferran, 2003: 498). Özellikle ekonomik yönetimi piyasa ekonomisine dayalı olan ülkeler için şeffaflık ilkesi daha çok önem arz etmektedir.

Şeffaflık ve kamuoyunu aydınlatma uygulamaları, kurumsal kalitenin önemli bileşenlerini oluşturmaktadır. Daha etkili bir bilgilendirme sistemine sahip olan şirketlere hissedarlar daha yüksek primler ödemeyi tercih ederler. Yatırımcılar, iyi ve daha etkili bilgilendirilmiş finansal piyasaları tercih etme eğiliminde olmaktadır. Finansal piyasalardaki riskleri en aza indirmek, yatırımcıları etkilemek amacı ile yüksek düzeyde şeffaf ve hesap verebilir olmak önemli ve zorunlu görünmektedir. Belli bir dereceye kadar artan şeffaflık faydalıdır. Çünkü şeffaflık yatırım risklerini azaltır, etkili bir bilgi akışı sağlar, pay sahiplerine hisse senedi alımı/satımı ve elde tutma konusunda verilen bilgiler sayesinde pay sahiplerinin karar alma yetkilerini de artırır (Tore, 2015: 7). Özetle, şeffaflığın tam olarak sağlanması, şirketin piyasa etkinliğini ve yatırımcıların güvenini artırırken; bilgi asimetrisini ve piyasalardaki şirkete ait olan pay senetlerinin fiyat oynaklığını azaltacaktır (Board vd. , 2002: 25).

Şeffaflık unsurundan beklenen bu faydaların sağlanabilmesi amacı ile dikkat edilmesi gereken nokta, şeffaflık çerçevesinde iletilen bilgileri sunan ve sağlayan kişi

ya da şirketlerin bu bilgileri paylaşma hususunda istekli olmaları, bu bilgileri talep eden kişi ya da kurumlarında kendileri ile paylaşılan bilgileri değerlendirebilmeleri gerekir. Özellikle finansal raporlamalardaki hata ya da eksiklikler, şirketler hakkında doğru bilgiler alınmasını zorlaştırdığından, şirketlerin içinde bulundukları gerçek durumlarını öğrenmek ve gerekli tedbirleri almak güç hale gelmektedir. Dolayısıyla şirketlerde şeffaflığın sağlanmasında en önemli unsurlardan biri de finansal durumlarını gerçeğe uygun olarak ve zamanında raporlamalarıdır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 22). Bu ilke çerçevesinde, işletmeler tarafından pay sahiplerine yönelik etkili bilgilendirme politikaları oluşturmaları, dünyada yaşanan güncel gelişmelerin ülke koşulları da göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi, belirli aralıklarla mali tablo ve raporlarda yer verilecek bilgilerin belirli bir standarda bağlanarak işlevsellik ön planda olacak şekilde ayrıntılı bir sunum sağlanmalıdır (Yıldız, 2015: 7).

Aysan (2007: 86-87)'a göre kurumsal yönetim sistemi, bir açıdan işletmeyle ilgili paydaşlara sunulacak ya da sunulan finansal bilgilerin sağlanmasını güven altına alan kurallar topluluğudur. İşletmelerde oluşturulan kurumsal yönetim sistemlerinin, amaç ve hedeflere uygun bir şekilde yürütülebilmesi için hem ülkeler de hem de tüm dünyada “iyi” muhasebe ilke ve kurallarının geliştirilmiş olması, şirketlerin kendilerine ait finansal bilgi sistemlerini de bu kurallara uygun olacak şekilde iyileştirmelerini sağlaması önemlidir. Bir ülkede etkili bir finansal bilgi açıklama sisteminin oluşturulmuş olması, işletmeler tarafından topluma açıklanacak bilgilerin şekil ve kapsamının iyileştirilmesini ve topluma karşı hesap verebilirliği sağlar ve kolaylaştırır. İşletmeler bu kurallara uyduklarında etkin bir hesap verme düzenine de sahip olabilirler (Aysan, 2007: 87).

Kurumsal yönetim ile hedeflenen şirket sürdürülebilirliği ancak şeffaflık ilkesinin tam anlamıyla benimsemesi ve uygulanması ile sağlanabilir. Bu da dünya standartlarında bir kurumsal raporlama ve bağımsız dış denetim ile sağlanabilir. Şeffaflık işletmelerin devam eden faaliyetlerini, faaliyet öncesi çalışmalarını ve faaliyet sonrası sürecini yani tüm faaliyet alanlarını kapsamaktadır (Pamukçu, 2011: 134-136).

2.1.2.2. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik, bir olayı hesaba katma sürecidir. Hesap verme, olan ya da olabilecek bir durumun ilgili kişilere tasvirini yapabilmektir. Hesap verebilirlik noktasında hesap verilen kişiler için hikâyenin doğruluğu ve ihtimali önem taşımaktadır. Bu noktada hesap verebilirlik genelde yedi diğer prensibi ile birlikte ele alınır. Bu temel yedi bileşeni ise; görev, sorumluluk, yetki, özerklik, güç, meşruiyet ve açıklamadır (Chansa, 2006: 4). Hesap verebilirlik kavramı, şirketlerde yetki ve gücü elinde bulunduranların ve bunu kullananların nasıl bir yol takip ettiklerini, hangi süreç ve yöntemlere başvurdıklarını ve bunları ne şekilde kullandıklarının değerlendirilebilmesi ve geleneksel mekanizmaları güçlendirmek amacı ile ön plana çıkmıştır (Sönmez ve Toksoy, 2011: 65).

R.Hall (2010) hesap verebilirliği, “kabul etme yükümlülüğü ve istekliliği” olarak tanımlamakta, sorumluluk ve eylemlerin hesaba katılmasını belirtmektedir. Gray vd. (1996) hesap verebilirliği, hesap verme görevi ve bu görev için birinin sorumlu tutulması olarak ifade etmekte, ayrıca hesap verebilirliğin eylem sorumluluğu ve rapor etme sorumluluğu olarak iki tür sorumluluğu kapsadığını belirtmektedir (Aktaran: Kaulu, 2010: 12). Hesap verebilirlik, bir cevap sunma ve açıklamada bulunma yükümlülüğünü içermektedir. Bu sorumluluk yani yükümlülük ilişkisinde eşit olmayan iki taraf vardır. Taraflardan biri diğerine görev vermekle yükümlüdür. Diğer de bu görevlerin yapılıp yapılmadığını, yapılamamış ise neden yapılmadığını, verilen görevin gerektirdiği amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını, hedeflenen sonuçları gerçekleştirmek adına mümkün olan her şeyin yapılıp yapılmadığını ve geçmiş deneyimler ışığında nelerin iyi nelerin kötü gittiği konusunda cevap vermekte, durumu açıklamakta ve rapor etmektedir (Baş, 2005: 401-402).

Hesap verebilirlik, yönetimin yetkilerini, rolünü ve sorumluluklarını açık bir şekilde netleştirmeyi ve yönetimin ortaklarının menfaatlerini de gönüllü bir şekilde desteklemeyi garanti etmektedir (Karakaya ve Akbulut, 2010: 22). Ayrıca karar verme ve kararları uygulama yetkisi olan kişi ya da organların, aldıkları kararların hem doğruluğunu savunma hem de sonuçlarının sorumluluğunu üzerlerine almalarını

ifade eder. Bu ilke, sorumluluk ve şeffaflık ilkeleriyle doğrudan etkileşim halinde ve firma ortakları başta olmak üzere ilgili tüm paydaşların, firma yöneticileri tarafından alınan kararları ve gerçekleştirdikleri uygulamaları değerlendirip sorgulamalarına imkân tanıyarak kamuoyunun aydınlatılmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece hesap verebilirlik, yönetim gücü ve yetkinin firma yönetiminin menfaatleri doğrultusunda değil, işletme ortakları başta olmak üzere tüm paydaşların istek ya da çıkarları doğrultusunda kullanılma ortamını hazırlamaktadır (Kavut, 2010: 13).

Hesap verebilirlik ilkesi, şirketlerde faaliyet aşamasını, öncesini ve sonrasını kapsayan şeffaflık ilkesinin aksine yalnızca faaliyet sonrasını kapsamaktadır. Hesap verebilirlik ilkesi, yönetim kurulunun tepe yönetim performansını bağımsız bir biçimde takip ederek izlemesini ve hissedarlara karşı tepe yöneticilerinin hesap verebilirliğinin sağlanmasını gerektirmektedir. Hesap verebilirliğin sağlam bir şekilde işleyebilmesi için tepe yönetimi ile yönetim kurulu arasında ilgili sorumlulukların nasıl ve ne şekilde paylaşıldığı net olmalıdır. Bu durum netleştirilmez ise; karar verme yetkisinin hangi birimde olduğu ve dolayısıyla bu kararlar için hesap verme sorumluluğunun kimde olduğu belirsiz olacaktır. Kısacası, hesap verebilirlik ilkesinin en önemli koşulu tepe yönetimi ile yönetim kurulu arasındaki etkili ve etkin bir iş bölümünün oluşturulmasıdır (TKYD ve DELOÏTTE, 2006: 5). Hesap verebilirliği sağlayan araçlar ise; şirkette iç kontrol mekanizmalarının oluşturulması ve belli dönemlerde gözden geçirilmesi, iç denetim yolu ile düzenli takip, belirli dönemlerde şeffaf ve açık bir mali raporlama ve gözden geçirme, bağımsız bir denetim komitesince denetim yapılmasıdır (Acar, 2008: 81).

Şirketlerdeki hesap verebilirlik arttıkça, tepe yöneticilerinin beklenmedik kararlar alma hususundaki eğilimleri sınırlanmış olacağından alınan kararlara taraf olan diğer paydaşların güveni sarsılmayacaktır. Bu durumda, şirkete ait karar alma yetkisine sahip olan taraflarda etkili kararlar alabileceklerdir (Tuzcu, 2003: 35). Ayrıca şirketlerde hesap verebilirliğin sağlam işleyişi özellikle kredi veren kurumlar ve hisse senedi almak isteyen tasarruf sahiplerinin dikkatini çekmekte ve bu durumda şirketler yeni fonlar elde edebilmektedir.

2.1.2.3. Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi, işletmelerin faaliyetleri ile ilgili mevzuata ve toplumsal değerlere uygunluklarının sağlanmasıdır. Görevlerden kaynaklı yükümlülüklerle tam bağlılık, ilgili yükümlülükleri gerektiği gibi bilinçli bir şekilde ve hesap verebilirlik bağlamında yerine getirmeyi ifade etmektedir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 24). Sorumluluk ilkesi, anonim şirketlerin hisse (pay) sahiplerine değer yaratırken, toplumsal ve ahlaki değerleri yansıtan düzenlemelere ve kanunlara uyum sağlayacak biçimde faaliyet göstermelerini de ifade etmektedir (TKYD ve DELOİTTE, 2006: 5).

Belirtildiği gibi sorumluluk ilkesi, bir şirketin hem kanunlara hem toplumsal değerleri yansıtan ilgili düzenlemelere uygunluğunu güvenceye almaktadır. Şirket hakkında alınan kararlar ve yapılan faaliyet ya da uygulamalarda şeffaf davranılması ve düzenlemelere yönelik uygulamalarla ilgili kamuoyunun aydınlatılması kadar yapılanların sorumluluğunun da üstlenilmesi gerekmektedir. Yapmış olduklarından dolayı sorumlu tutulamayan bir şirket yönetiminin, ilgili kişi ya da birimlerin istek ve beklentilerini dengeleyecek bir yaklaşım sergilemesi de beklenemez (Tuzcu, 2003: 36). Kurumsal yönetimin işletmelerde etkin bir biçimde uygulanmasında ilgili işletmenin yönetiminden sorumlu olan kişi ya da organlara büyük görevler verilmektedir. Bundan dolayı kurum yönetiminin, sorumluluklarının neler olduğunu ve bu sorumluluklarını ne şekilde yerine getirmeleri gerektiğini bilmeleri önemli bir durumdur (Trites, 2004). Bir şirketin en önemli stratejik organı, yönetim kuruludur. Yönetim kurulu şirket hisse sahiplerine uzun dönemde devamlı kazanç yaratabilmek amacı ile üst düzey karar alma, yürütme ve temsilci olarak şirketi etkin ve faal bir biçimde yönlendirmektedir. Bu noktada şirketi idare eden ve temsil eden yönetim kuruludur. Bu ana görevine ilaveten şirketin çalışanlarına, müşterilerine, pay sahiplerine, tedarikçilerine ve toplumdaki diğer tüm çıkar gruplarına karşı sorumlulukları vardır (TÜSİAD, 2002: 15).

Bu ilke kapsamında yönetim kurulunun sorumlulukları şöyledir: yönetim kurulu üyelerinin tam bilgili ve iyi niyetli olarak gerekli itinaı gösterip şirketle pay sahiplerinin menfaatine uygun hareket etmeleri, kurul kararlarının farklı grupları değişik şekilde etkileyecek olması durumunda pay sahiplerine eşit davranmaları

gereklidir. Yüksek etik standartlar uygulamalı ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını göz önünde bulundurmalıdır. Temel gözetim fonksiyonlarını kapsayan belirli işlevleri yerine getirmelidir. Kurumsal işler için bağımsız ve tarafsız muhakeme yürütebilmeli, kurul üyelerinin zamanında sorumluluklarını yerine getirmek için doğru ve uygun bilgilere erişimleri olmalıdır. Yönetim kurulunda, çalışanların temsil edilmesi zorunlu olduğunda temsilciliğin etkin olarak yerine getirilmesi ve çalışan temsilcilerine eğitim ve bilgiye erişmesi amacıyla çeşitli mekanizmalar geliştirilmelidir (OECD, 2015: 51-60).

Şirketler tarafından yapılan faaliyetler ve alınan kararların toplum üzerinde yarattığı etki kesinlikle dikkate alınmalıdır. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk olarak da adlandırılan sorumluluk kavramına göre, şirketler sadece ortaklarına ya da hissedarlarına karşı değil içinde bulundukları topluma karşı da sorumludurlar. Toplumun ahlaki ve etik değerlerine uygun olarak davranan şirketler, toplumla karşılıklı güvene dayanan ilişkiler geliştirecektir ve bunun sonucunda ülkenin sosyal, çevresel ve ekonomik refahının artmasına katkıda bulunacaktır. Eğer şirketler toplumsal değerleri yok sayarak ve diğer tüm paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate almadan hareket ederler ise hem müşterilerinin hem de diğer tüm paydaşlarının güvenini kaybedecek bu durumda şirketin karlılığı azalacak ya da varlığını devam ettirme noktasında sıkıntı yaşayacaktır (Alp ve Kılıç, 2014: 62).

2.1.2.4. Adillik

Adillik, şirket yönetiminin tüm hak sahiplerine eşit ve adil davranmasını ifade etmektedir. Adillik ilkesi hem azınlık hissedarların hem de yabancı ortaklar olmak üzere tüm hissedarların haklarının korunmasını kapsamaktadır (Pamukçu, 2011: 135). Diğer bir ifade ile bu ilke, şirket ortaklarının haklarını korumayı ve yatırımcılar ile yapılan sözleşmelerin uygulanabilirliğinin sağlanmasını ifade eder (Karakaya ve Akbulut, 2010: 22).

Bu ilkeye göre: “Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı pay sahipleri de dâhil olmak üzere tüm pay sahiplerinin haklarını korumalı, haklarını kullanmalarını kolaylaştırmalı ve pay sahiplerinin adil muamele görmelerini sağlamalıdır. Tüm pay sahipleri haklarının ihlal edilmesi halinde geçerli bir telafi

imkânına sahip olmalıdır.” (OECD, 2015: 19). Adillik (eşitlik) ilkesi, aynı zamanda şirket hissedarlarının bazı haklarının varlığını kabul etme anlamına gelmektedir (Mesci, 2014: 30). Şirketlerde pay senedi yatırımcıları belli mülkiyet haklarına sahiptir. Örneğin; halka açık bir şirketten pay senedi satın alınabilir, devredilebilir ya da satılabilir. Buna ilave olarak, pay senedine sahip olmak, şirkete ilişkin bilgi alma hakkı, başta genel kurula katılma ve oy kullanmak kaydıyla şirket üzerinde etkin olma hakkını vermektedir (OECD, 2015: 19).

Adillik ilkesi bir anlamda geniş kapsamlı eşit işlem ilkesiyle örtüşmektedir. Burada eşit işlem bir tek pay sahiplerine değil, müşterilere, çalışanlara, alacaklılara, tedarikçilere kısacası işletmeyle menfaat ilişkisi olan tüm paydaşlara ve hatta kamuya yönelmiştir. Bu noktada ilkenin içinde barındırdığı bu toplumsal açılım her geçen gün daha çok öne çıkmaktadır. Bu ilke, şeffaflık temelinde iyi bir yönetim ve iyi bir denetim öncülüğünde menfaatlerin ideal bir noktada uyumlaştırılması gerektiği şeklinde ifade edilebilir. İşletmedeki yöneticiler, yönetim faaliyetlerini gerçekleştirirken aldıkları kararlardan etkilenen tüm gruplara eşit mesafede olmalıdır. İşletmeler yaptıkları faaliyetler ile ilgili olarak konuyla alakalı tüm taraflara açıklanabilecek nitelikteki bilgileri eşit bir biçimde paylaşmalıdırlar. İhtiyaç duyulan bilgilerin, bu bilgileri kullanacak hem işletme içindeki hem işletme dışındaki gruplara aynı şekilde iletilmiş olması adil bir yönetim göstermenin şartıdır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 24).

Adillik ilkesi kapsamında fırsat eşitliğinin kötüye kullanılmaması gerekir. Yöneticilerin şirket payları üzerinde içeriden sahip oldukları bilgileri kullanmak suretiyle fırsat eşitliğini kötüye kullanarak hisse senedi ticareti yapmaları ya da firmayla ticari bir ilişki kurmalarını önlemek için mekanizmalar geliştirilmelidir. Bu ilke aynı zamanda herhangi bir olay ya da durumda gerek üst düzey yöneticilerin gerekse yönetim kurulunun şirket ile çıkar çatışması yaşaması durumunda bu çatışmayı yönetim kuruluna bildirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunların yanında, yöneticiler hem kendilerini hem yakınlarını hem de ilişki içerisinde oldukları kişileri bağlayan bir konu hakkında karar alma sürecine dâhil edilmemelidirler (Alp ve Kılıç, 2014: 61).

2.1.3. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Kurumsal Yönetimin Gelişimi başlığı altında, kurumsal yönetimin hem dünyada ki hem de Türkiye’deki gelişimine ve kurumsal yönetim alanında öncü uluslararası kuruluşlara yer verilecektir.

2.1.3.1. Kurumsal Yönetimin Dünyadaki Gelişimi

Kurumsal yönetimin geçmişi, bazı ülkelerde yaşanan finansal krizler ve büyük şirket skandallarına kadar dayanmaktadır. Özellikle 1700’lü yıllarda yaşanan ve ilk yönetim hatası olarak tarihe geçen “South Sea Buble” İngiltere’de yeni düzenlemeler ve yasalar oluşturulmasına ortam hazırlamıştır. Ayrıca ilk kez 1929 krizi sonrasında ABD’de iş dünyasında güven unsurunu sağlamak hedefi ile kurumsal yönetim gündeme gelmiştir. Fakat “Baring Bank” ile “Bank of Credit and Commercial” firmalarının iflası, kurumsal yönetimin gelişimindeki önem arz eden kilometre taşları olmuştur. Bu dönemden sonra yaşanan çeşitli küresel ekonomik krizlerde, uluslararası piyasalarda gözetim ve yönetim unsurlarının tekrardan irdelenmesini zorunlu hale getirmiştir. Kurumsal yönetim hakkındaki bazı çalışmalar, 19.yy.’dan bu yana Avrupa, ABD ve Japonya’da yaygın olarak kurumsal yönetiminin kullanıldığına işaret etse de bu kavram 1980’lerde kullanılmaya başlanmış, 1990’lı yıllarda ise sürekli gündeme gelerek herkesin dikkatini çeken bir alan haline gelmiştir (Sakarya ve Özmen, 2008: 109; Cadbury Raporu, 1992: 125).

1990’lı yıllara yaklaşırken kurumsal yönetim kavramının ve buna bağlı olarak kurumsal yönetim ilkelerinin ortaya çıkışına ve gelişmesine öncülük eden çeşitli sebepler Tablo 1’ de sıralanmıştır:

Tablo 1: Kurumsal Yönetim İlkelerinin Doğuşuna Öncülük Eden ve Özendiren Bazı Ekonomik ve Sosyal Gelişmeler

Dünya Ekonomisindeki Büyük Değişimler, 1990- 2000
Demir Perdenin Kalkması,1989
Berlin Duvarı'nın Yıkılması,1989
Dünya Ticaretinin Bloklaşması, AB, Çin, ABD, NAFTA
Özelleştirme Akımı,1985-2000
Ekonomilerin Liberalleşmesi, Kapitalizmin Yaygınlaşması
Küreselleşmenin Hızlanması
Özel Kesim İşletmelerinin Önem Kazanması, Kapitalizmin Yaygınlaşması
1997-1998 Uzak-Doğu'dan Çıkan Dünya Ekonomik Bunalımı
Bunalım içinde ortaya çıkan yolsuzluklar ve eş-dost kapitalizminin kötü sonuçlarının ortaya dökülmesi
Büyük İflasların Şokları
Asya ve Rusya Finansal Krizleri, Rusya Moratoryumu,1998
Yeni Doğan Finansal Pazarlarda ortaya çıkan büyük yolsuzluklar
El altından yürütülen “eş dost kapitalizmi” olaylarının arka arkaya açıklanması
Büyük Muhasebe Skandalları (Enron, ABD. vd.)- Parmalat, İtalya ve başka ülkelerdeki iflaslar
Kurumsal Yönetimi Özendiren Faktörler
İyi bir Kurumsal Yönetim Sisteminin yolsuzlukları ve rüşvetleri önleyeceği
İyi bir kurumsal yönetimin yatırımlara hevesli olan şahısları tekrardan yatırıma teşvik edeceği, daha da önemlisi onlara duyulan kamu güvenini geri getireceği
İyi bir kurumsal yönetimin işletme ilgilileri arasındaki çıkar çatışmalarının minimum seviyeye indirilmesi amacı ile ilgililer arasında uzlaşma sağlayacağı
İyi bir kurumsal yönetimin ülke ekonomilerinin, uluslararası finansal yatırımcıları için çekiciliğini artıracığı, yabancı sermayeyi özendireceği.
İyi bir kurumsal yönetimin, yeni istihdam alanları yaratacağı ve işsizliği azaltacağı
İyi bir kurumsal yönetimin, ekonomik kalkınmayı hızlandıracığı konusundaki eğilimleri güçlendireceği inancı
İyi bir kurumsal yönetimin, işletmeleri güçlendirerek onlara uzun bir ömür kazandırması olanağı

Kaynak: Aysan, 2007: 75'den uyarlanmıştır.

Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışı ve özellikle son 20 yılda belirgin bir konu haline gelmesindeki en önemli sebepler: dünya genelindeki özelleştirmelerin artması, emeklilik fonu reformları ve büyüme, özel tasarruflar, 1980li yılların devralma yani şirket ele geçirimleri dalgası, sermaye piyasalarındaki entegrasyon ve deregülasyon, kurumsal yönetim kavramına ışık tutan 1998 yılı Asya Krizi, gelişen piyasalar ve ABD'de yaşanan şirket skandalları ve kurumsal başarısızlıklardır (Becht vd. , 2005: 4).

Gelişmekte olan ülkelerde öncelikle Şili'de başlayan sonrasında çok sayıda Latin Amerika ülkesine sıçrayan ve diğer gelişmekte olan ülkelerde de baş gösteren “bireysel emeklilik sistemi” yaratma dalgası, çoğu ülkede hisse senetlerine olan ilgi ve talebi beraberinde getirmiştir. Bunun sonucunda, kurumsal yatırımcıların artan

talepleri de hem gelişmiş hem gelişmekte olan ülkelerde portföy yatırımlarının artmasına neden olmuş ve bu durum kurumsal yönetimin tüm dünyada önemli hale gelmesindeki itici gücü oluşturmuştur. Diğer taraftan hem yatırım politikalarının hem de ticaretin liberalleşmesi durumu, iç piyasaların dış piyasalara açılması, KİT'lerin özelleştirilmesi, teknolojik alanda artan yenilik ve gelişmeler kurumsal yönetimi gündeme taşımıştır (Çıtak, 2006: 149-150).

Dünyada 1990'lı yıllarda çeşitli ülkelerde yaşanan ekonomik krizler ve finansal krizler, birçok halka açık şirketin iflas etmesine neden olmuştur. İflasların yaşanmasında dünya piyasalarında ortaya çıkan tıkanıklıklarda etkili olmuştur. Fakat genel olarak ortaya çıkan tablo değerlendirildiğinde; iflas bayrağını çeken şirketlerde yaşanan yolsuzluklar, risklerin etkili bir şekilde yönetilememesi, doğru kişilerin yönetici olarak atanamaması, şirketlerde şeffaflığın yetersiz ve düşük seviyede olması, denetim ve gözetimlerin yetersiz olması, kısacası kötü yönetim sistemleri ve uygulamaların göz ardı edilemeyecek boyutta olması daha etkili olmuştur. Bu durumların farkına varıldığında birçok ülke durumu düzeltmek ve iyi bir yönetim sistemi oluşturmak adına hem idari düzenlemeler hem de kanun yolu ile çeşitli önlemler almaya ve iyi yönetim uygulamalarını firmalar için zorunlu duruma getirmeye başlamışlardır (Kır, 2015). Özellikle büyük iflasları takip eden günlerde bazı eğilimler ağırlık kazanmıştır. Bağımsız denetim kuruluşları ile muhasebe uzmanlığının devlet denetimine tabi olması, işletmelerin iç bilgi sistemlerinin geliştirilmesi için yeni düzenleyici kanunlar, iç denetim ve risk yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi, işletmelerde yeni ahlak kurallarının ve ahlaki eğitim sistemlerinin geliştirilmesi, en az sermaye ölçülerinin devlet tarafından denetlenmesi gerektiği ağırlık kazanmıştır (Aysan, 2007: 76).

Dünyada yaşanan şirket skandallarının ardından özellikle artan oranda kurumsal yönetimin gerekliliği ön plana çıkmakla kalmamış, bu konuda uluslararası düzenlemeler ve birçok ülke tarafından yeni yasal düzenlemeler ve uygulamalar yapılmaya başlanmıştır. Bu noktada, uluslararası alanda temel olarak kabul edilen düzenlemeler Tablo 2'de yer aldığı gibidir:

Tablo 2: Uluslararası Alanda Temel Olarak Kabul Edilen Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri

Yıl	Yasal Düzenlemeler
1992	Cadbury Komitesi Raporu
1995	Public Oversight Board Raporu
1999	OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri
2002	Sarbanes Oxley Yasası
2003	Avustralya Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kaynak: Garitte, 2003: 26.

Cadbury Komitesi Raporu: Kurumsal yönetim, modern anlamıyla ilk kez İngiltere’de yaşanan şirket skandallarından sonra gerekli tedbirleri almak amacıyla 1992 yılında “Sir Adrian Cadbury” başkanlığındaki “Cadbury Komitesi” tarafından düzenlenen “Report Of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Kurumsal Yönetimin Mali Görünümü)” raporuyla tartışılmaya başlanmıştır. İlgili raporun yayımlanmış olması ile kurumsal yönetim konusundaki tartışmalar ve çalışmalarda büyük oranda hızlanmıştır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 40).

Cadbury Komitesi Raporu, kurumsal yönetim standartlarını yükseltmek adına bir takım tavsiyeler içeren ve bu tavsiyelerin tüm dünyada kabul edilen bir model haline gelmesini sağlayan önemli bir rapordur. Nihai raporda kurumsal yönetimin finansal yönleri ele alınmıştır. Halka açık tüm şirketlerin finansal raporlamalara ve denetime karşı olan güvenlerini artırmak yani kurumsal şeffaflığın, hesap verebilirliğin sağlanması amacı ile “uyum ya da açıklama ilkesi” ile şirketlerin uymaları gereken, uyulmamış ise neden uymadıklarını açıklamalarını isteyen ilk en iyi uygulama kodudur. Buradaki ilkeler yönetim kurulunun oluşumunu, faaliyetlerini ve şirketin kontrol ve raporlama sistemlerini ele almaktadır. Cadbury Raporu ile halka açık şirketlere önerilenler aynı zamanda diğer işletmeler için de önerilmiştir ve gönüllülük esasına dayandırılmıştır (Cadbury Raporu, 1992; ICAEW, 2017).

Raporda belirtilen uyum ve açıklama ilkesi ile amaçlanan; yatırım yapmak isteyenlerin, hisseleri borsada işlem gören firmaların kurumsal yönetimi gerçekte ne kadar uygulayabildikleri konusunda bilgi sahibi olmalarını ve yatırımcıların bilinçli bir şekilde bu şirketlere yatırım (hisse senedi alımı, satımı ya da ellerinde tutma gibi) yapmalarını kolaylaştırmaktır. Cadbury Kodu(Raporu) daha sonra düzenlenen çeşitli

raporlar ile desteklenerek geliştirilmiştir. İlk olarak 1995’de “Greenbury Raporu”, sonra Cadbury Raporu ve Greenbury Raporunun sunmuş olduğu önerilerin uygulanmasına yönelik olarak 1998’de “Hampel Raporu” yayımlanmıştır. Daha sonra tüm bu raporlar 1998’de birleştirilmiş ve “Birleştirilmiş Kod (Combined Code)” ismini almıştır. Şirketler tarafından sağlıklı ve etkili bir iç denetim ve iç kontrol mekanizması oluşturulmasını ve oluşturulan sistemlerin etkinliğinin yıllık rapor aracılığı ile değerlendirilmesini öngörmesi, bu kodun öne çıkan en önemli yanı olmuştur. Kodda belirtilen önerilerin nasıl uygulanacağına dair 1999 yılında “Turnbull Raporu” yayımlanmıştır. Bu raporların ardından birçok rapor daha yayımlanmıştır (Teh, 2009: 50-52).

Public Oversight Board –POB: ABD’de “Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu” şirket skandallarının ardından finansal tablolarda yapılan hilelerin tespit edilmesi ve azaltılması, şeffaf ve güvenilir finansal raporların oluşturulması, muhasebe mesleğine karşı kamuoyunun güveninin tekrar kazanılması amacı ile 1993 yılında “In The Public Interest-A Special Report(Kamu Çıkarına Özel Bir Rapor)” ve 1995’ de “Directors, Management and Auditors-Allies in Protecting Shareholder Interest (Direktörler, Yönetim ve Denetçiler, Pay Sahiplerini Korumada Müttefikler)” isimli iki raporu yayımlamıştır. Bu iki raporda da denetçilerin şirket yönetimi yerine komiteyi müşteri olarak görmeleri önerisinde bulunulmuştur. Bu rapor denetim komitesine; şirket muhasebe politikalarının değerlendirilmesi, finansal tabloların karşılaştırılabilir olup olmadığının incelenmesi, kamuoyuna sunulan verilerin güvenilirliğinin incelenmesi, denetçi ve yöneticiler ile etkili bir iletişim ağı oluşturulması, denetim sürecinin denetçilerle beraber gözetilmesi, denetçilerin istedikleri bilgilere rahat ulaşmalarını sağlayacak bir ortam sunulması ve denetim ücretlerinin saptanması gibi konularda çeşitli görev ve sorumluluklar yüklemiştir (Bean, 1999).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri: 1998 yılının 27-28 Nisan tarihlerinde yapılmış olan OECD Konseyi Toplantısı’nda dünya hükümetleri, uluslararası teşkilat ve kuruluşlar ile diğer ilgili özel sektör temsilcileri tarafından kurumsal yönetim ile ilgili bir dizi standart ve yol gösterici ilkelerin ya da prensiplerin geliştirilmesi çağrısının yapılması ile ortaya çıkmıştır. OECD tarafından kurumsal yönetim ilkeleri

1999 yılında kabul edilmiştir ve böylece bu ilkeler hem OECD üyesi ülkeler hem de üye olmayan ülkeler adına kurumsal yönetim inisiyatiflerinin de dayanağını oluşturmuştur. Bu ilkeler: şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleridir. İlkeler, OECD üyesi ya da OECD üyesi olmayan ülkelerin kendilerine ait kurumsal yönetim ile ilgili kurumsal, yasal ve düzenleyici sistemlerini değerlendirmelerinde ve geliştirmelerinde onlara yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

İlkeler hem yatırımcılara hem borsalara hem şirketlere hem de iyi kurumsal yönetimin geliştirilebilmesi noktasında rol alan diğer tüm kuruluşlara kılavuz niteliğindedir ve onlara tavsiyelerde bulunmaktadır. Aynı zamanda bu ilkeler, hisseleri borsada işlem görmekte olan şirketlere odaklıdır. Yalnız bu ilkeler uygulanabilir seviyede olduğu ölçüde hisseleri borsada işlem görmeyen şirketler için de kurumsal yönetimin geliştirilmesi noktasında faydalı bir araç olabilir. Bu ilkeler bir yandan “Mali İstikrar Forumu” tarafından “Sağlıklı Mali Sistemler” adına “On İki Standart” tan biri kabul edilmiştir. Öte yandan “Dünya Bankası/IMF Standart ve Kuralları Karşılama Raporları(ROSC)” kurumsal yönetim bileşenlerinin temelini oluşturmaktadır (OECD, 2004a: 9-11). İlk defa 2004 yılında güncellenen ilkeler, 5 ana bölümden oluşmuştur. OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri 2015 yılında, değişen piyasa koşulları ve piyasaya dâhil olan yeni piyasa oyuncuları da dikkate alınarak OECD üyesi ülkelerle birlikte G20 ülkelerinin eşit oranda katılımları ile “OECD Kurumsal Yönetim Komitesi” başkanlığında ilkelerin gözden geçirilmesi çalışması yapılmış ve “G20/OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri “kabul edilmiştir. İlkeler rehberliğini 6 bölümde yer alan tavsiyeler ve açıklamalar yoluyla yapmaktadır (OECD, 2015: 4):

“1.Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelini sağlanması; Kurumsal yönetim çerçevesi şeffaf ve adil piyasaların oluşumu ile kaynakların etkin bir şekilde dağılımını teşvik etmelidir. Hukukun üstünlüğü ile uyumlu olmalı ve etkin denetim ve yaptırımı desteklemelidir. 2.Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri; Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı pay sahipleri de dâhil olmak üzere tüm pay sahiplerinin haklarını korumalı, haklarını kullanmalarını kolaylaştırmalı ve pay sahiplerinin adil muamele görmelerini sağlamalıdır. Tüm pay sahipleri haklarının ihlal edilmesi halinde geçerli bir telafi imkânına sahip olmalıdır. 3.Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar; Kurumsal yönetim çerçevesi yatırım zinciri boyunca uygun teşvikler sağlamalı ve pay senedi piyasalarının iyi bir kurumsal yönetime katkı sağlayacak şekilde işlemesine olanak vermelidir. 4.Menfaat sahiplerinin rolü; Kurumsal yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin kanun veya karşılıklı anlaşmalar ile tesis edilmiş haklarını tanımalı ve şirketler ve menfaat sahipleri arasında servet ve istihdam yaratmada etkin işbirliğini ve finansal açıdan sağlam şirketlerin sürdürülebilirliğini teşvik etmelidir. 5.Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; Kurumsal yönetim çerçevesi şirketin finansal durumu, performansı, ortaklık yapısı ve yönetimi dâhil olmak üzere şirkete ilişkin her türlü önemli konuda zamanında ve doğru açıklamaların yapılmasını sağlamalıdır. 6.Yönetim kurulunun sorumlulukları; Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin gözetimini ve yönetim kurulunun şirkete ve pay sahiplerine karşı sorumluluğunu sağlamalıdır.” (OECD, 2015).

Sarbanes Oxley Yasası: ABD’de ünlü şirket (Enron, Worldcom, Global Crossing ,Qwest, Adelpha, Xerox) skandallarının yaşandığı ortamda doğan ve 2002 yılında yayımlanan “Sarbanes Oxley Kanunu”, dünyada kurumsal yönetim konusunda yayımlanan ilk yasal kanundur. Yaşanan şirket skandallarından sonra yatırımcıların yaşadıkları olumsuzlukları gidermek ve sermaye piyasasına olan güvenlerini artırmak için ABD’de “Senatör Sarbanes Oxley” tarafından düzenlenen Yasa Ocak 2002 yılında kanunlaşmış ve Temmuz 2002 yılında yürürlüğe girerek “Sarbanes Oxley Kanunu” ismi ile yayımlanmıştır. Bu yasa ile kurumsal açıklamaların doğruluğunu ve güvenilirliğini artırarak yatırımcıları korumak, yatırımcıların haklarını korumak, bu konuda şirket yönetiminin sorumluluklarını artırmak, denetim kurulunun denetim ve gözetim sorumluluklarını geliştirmek ayrıca ilgili denetçilerin şirket yönetiminden bağımsız olmasını sağlamak amaçlanmıştır. Borsaya KOTE olan şirketlerde bu kanuna uyma zorunluluğu getirilmiştir (ABD Congress, 2002 HR-3763; Public Law, 2002).

Bu yasa, ABD’ de halka açık şirketlerin kurumsal yönetime olan uyumları ve şeffaf olmaları sonucunda kamuoyunun bilgilendirilmesine yönelik standartları üst seviyeye çıkarmıştır. Aynı zamanda kanunda belirtilmeyen düzenlemelerin yerine getirilmesi noktasında çoğu şirket gönüllü davranmıştır. Emredici hükümlerin şirketler tarafından uygulanması ise; şirketin kendi yapısı içindeki yönetim ve denetimi de etkin duruma getirmiştir. Yasada belirtilen düzenlemelere uyum sağlanması hem şirketlerin kurumsal yönetim yapısına kavuşmasına yardımcı olmakta hem de yatırımcıların bu şirketlere karşı ilgi ve güvenini artırmaktadır (Eroğlu, 2003: 14).

Avustralya Kurumsal Yönetim İlkeleri: 2003 yılında yayımlanan Avustralya kurumsal yönetim ilkeleri de kurumsal yönetim konusunda uluslararası alanda temel kabul edilen çalışmalardan biridir. 2002 yılının Ağustos ayında 21 kurumun bir araya gelerek oluşturduğu “ASX Kurumsal Yönetim Konseyi” kurumsal yönetim ilkelerini belirlemek üzere toplanmıştır. Bu Konsey 2003’de “Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations” isimindeki çalışmayı yayımlamış 2007 yılında da “Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations-2” adındaki çalışmayı

yayımlamıştır ve şunda kullanılmakta olunan kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiştir. Konsey, şirketlerin kurumsal yönetim konusunda yapmaları gereken toplam 10 adet öneride bulunmuştur. Bu önerileri de “temel kurumsal yönetim ilkeleri” olarak kabul etmiştir (ASX, 2014; Elitaş vd. , 2012: 23). Bu ilkeler ile birçok öneride bulunulmuştur. Kararları etik değerlere uygun alma, toplumsal sorumluluk, kamuoyunu zamanında bilgilendirme, hissedarların haklarının korunup gözetilmesi, finansal raporlamalarda doğruluk ve güvenilirliği sağlayacak bir yapının bağımsız bir şekilde oluşturulması, yönetim, iç kontrol ve risk gözetim noktasında güvenilir bir sistem oluşturulması, yönetim kurulu çalışmalarının izlenmesi vb. önermektedir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 49).

Yukarıda ki paragraflarda, kurumsal yönetim konusunda temel olarak kabul edilen kurumsal yönetim düzenlemelerine yer verilerek açıklamaya çalışılmıştır. Fakat yapılan düzenlemeler ve çalışmalar sürekli artarak devam etmektedir. Dünyada yapılan belli başlı düzenlemeler ve çalışmalardan bazıları tarih sırası ile Tablo 3'de yer aldığı gibidir:

Tablo 3: Kurumsal Yönetim Hakkında Dünyada Belli Başlı Çalışmalar

Yıl- Ülke/Kurum Adı	Kurumsal Yönetim Çalışma İsimleri
1992-İngiltere	Cadbury Raporu (Sir Adrian Cadbury)
1993-Hong Kong	Hong Kong Borsası Kurumsal Yönetimde En İyi Uygulamalar Bildirisi
1995-İngiltere	Grenbury Raporu (Sir Richard Greenbury)
1998-İngiltere	Hampel Raporu (Sir Ronald Hampel)
1998-Almanya	Alman Adalet Bakanlığı Bildirisi
1999-İngiltere	Turnbull Raporu(Nigel Turnbull)
1999-Fransa	Kurumsal Yönetim Parlemonto Komisyonu Kararı
1999-Çin	Hisse Senetleri Kanunu
1999-OECD	OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri/2015 yılında güncellenmiştir.
1999-Asya	Asya Kalkınma Bankası'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri
2000-AB	Kurumsal Yönetim Komite Kararı, Avrupa Ortaklıklar Bildirisi
2000-Malezya	Kurumsal Yönetim Kanunu
2000-Japonya	Keidanren Kurumsal Yönetim Komitesi Bildirisi
2001	Myners İncelemesi
2002-ABD	Sarbanes-Oxley Yasası
2002-TÜRKİYE	"TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu"
2003-TÜRKİYE	SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri/2005 de revize edilmiştir.
2003-İngiltere	Smith Raporu(Sir Robert Smith)
2003-İngiltere	Higgs Raporu(Derek Higgs)
2003-İngiltere	Tayson Raporu(Laura Tyson)
2003-AB	Birleştirilmiş İlkeler
2003/AB	"Şirketler Hukukunun Modernleştirilmesi ve Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Geliştirilmesi" faaliyet planı kabul edildi.
2004-BIS	Basel II Sermaye Uzlaşısı
2005/AB	Avrupa Kurumsal Yönetim Forumu kuruldu.
2006-AB	Birleştirilmiş Kurumsal Yönetim Kodu yenilenmiştir
2007/AB	Hissedar Hakları Direktifi kabul edildi.
2010/AB	2008-2009 finansal krizlerinden sonra, finans kuruluşlarının kurumsal yönetim yapıları mercek altına alınmış ve bu konuda "YEŞİL KİTAP" yayımlanmıştır.
2011/AB	"Sermaye yeterliliği (Capital Requirements Regulation and Directive - CRD IV package) ile ilgili direktif kapsamında, finans kuruluşları açısından çok daha katı kurumsal yönetim uygulamaları kabul edilmiştir."
2011/AB	Kurumsal yönetim ana çerçevesi üzerine yeni bir "YEŞİL KİTAP" basılmıştır.
2012/Avrupa	"Şirketler Hukuku ve Kurumsal Yönetim Faaliyet Planı - Action Plan on Company Law and Corporate Governance" kabul edilmiştir.
2015-Eylül/ G20- OECD	G20-OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri kabul edildi.

Kaynak: Aysan, 2007; Özsoy, 2011; OECD, 2015'den uyarlanmıştır.

Tablo 3'de yer alan kurumsal yönetim konusunda yapılan reformların çoğunda kurumsal yönetim için davranış kuralları ve en iyi uygulama kılavuzları geliştirilmeye odaklanılmıştır. Yapılan çalışmalarda, söz konusu uygulayıcıların çeşitli teşvikler ve zorunlu teşvikler ile birlikte gönüllü olma esası ile kurumsal yönetim uygulamalarının ayrıntılarını kamuoyuna açıklamaları istenmiştir (Collett ve Hrasky, 2005: 188). Dünyada çoğu ülkede kurumsal yönetim ile ilgili birçok çalışma

ve yasal düzenleme yapılmıştır. Bu çalışmaların fazla olmasının en önemli sebebi, dünya piyasasındaki uluslararası yatırımcıların bu uygulamalara olan taleplerinin fazla olmasından kaynaklanmaktadır (Garitte, 2003: 26).

2.1.3.2. Kurumsal Yönetim Alanında Öncü Uluslararası Kuruluşlar

Kurumsal yönetim konusunda dünyada öncü olan kuruluşların, kurumsal yönetim konusundaki faaliyetleri artarak devam etmektedir. Bu noktada öncü kuruluşlar şöyledir: “OECD”, ”Dünya Bankası”, “Global Kurumsal Yönetim Forumu(GCGF)” ve “Avrupa Kurumsal Yönetim Enstitüsü” dür (TKYD, 2017).

OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü): OECD 14 Aralık 1960'da 18 Avrupa ülkesinin yanı sıra Birleşik Devletler ve Kanada tarafından kurulmuştur. 1999 yılında “Kurumsal Yönetim İlkeleri” ni yayımlayarak bu konuda öncü lider kuruluş olmuştur. Bu ilkelerin her ülke için geçerli tek bir çözüm olmayacağını belirtmekle beraber, her ülke için ortak olan belli başlı bazı hususlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Son olarak 2015 yılında güncellenen bu ilkeler: “Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelini sağlanması; Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri; Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer aracılar, Menfaat sahiplerinin rolü; Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık; Yönetim kurulunun sorumlulukları” şeklinde altı ana bölümden oluşmaktadır. Ülkeler kendilerine ait kurumsal yönetim ilkelerini, OECD’nin hazırladığı ilkeleri esas alarak ve ülkelerine ait çeşitli faktörleri de dikkate alarak yayımlamışlardır (Özsoy, 2011: 58; OECD, 2015: 5-6).

Dünya Bankası (The World Bank): 1944 yılında kurulan Dünya Bankası, “Standartlara ve Kanunlara Uyum Raporlarında (ROSC)” kurumsal yönetim unsurunun değerlendirilmesi için kurumsal yönetim ilkelerini temel almaktadır. Dünya Bankası Grubu tarafından dünyada 60’tan fazla ülke incelemesi bu ilkeler temel alınarak yapılmıştır. Dünya Bankası’nın bu noktadaki değerlendirmeleri, stratejik faaliyetlere ve çalışmalara sağlanacak teknik yardımların seviyesinin saptanmasına yardımcı olmak amacı ile kullanılmaktadır (OECD, 2015: 3; Özsoy, 2011: 58).

Global Kurumsal Yönetim Forumu (Global Corporate Governance):

Global Kurumsal Yönetim Forumu, Dünya Bankası ve OECD'nin işbirliğiyle 1999 yılında kurulmuştur. Forumun amacı; kurumsal yönetim ile ilgili diyalog geliştirmek, iyi uygulama ve deneyimleri paylaşmak, faaliyetleri organize etmek, teknik desteğe ait boşlukları bularak bu boşlukları doldurmaktır (Özsoy, 2011: 58).

Avrupa Kurumsal Yönetim Enstitüsü (European Corporate Governance İnstitutie): 2002 yılında, bağımsız bilimsel araştırma ve ilgili faaliyetleri destekleyerek kurumsal yönetimin iyileştirilmesi amacıyla kurulmuştur. ECGİ, kurumsal yönetim konularına odaklanan ve bu noktada en iyi uygulamaları teşvik eden bir kuruluştur. Kurumsal yönetim konusunda önde gelen araştırmaları üstlenmekte, çeşitli komisyonlar oluşturmakta ve kurumsal yönetim anlayışını geliştirmek amacı ile çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. ECGİ, üyelerinin kolektif bilgi ve belgelerine dayanarak kurumsal yönetim politikalarını oluşturmalarına ve en iyi uygulamaların geliştirilmesine yönelik tavsiyelerde bulunmaktadır. Avrupa'da ve diğer ülkelerde kurumsal yönetim hakkında çalışmalar yapan akademisyenler için bir odak noktası olarak hareket etmektedir (ECGİ, 2017).

Uluslararası Kurumsal Yönetim Şebekesi (İnternational Corporate Governance Network): 1995 senesinde kurulmuş olan ICGN; belli başlı şirketler, kurumsal yatırımcılar, aracı kurumlar, yatırımcı temsilcisi gruplar ve akademisyenler ile kurumsal yönetimin gelişmesine yönelik çalışmalar yapan diğer ilgili kişi ve kuruluşlardan meydana gelmektedir. Kurumsal yönetim hakkında uluslararası diyalogu güçlendirme amacı olan bu kurum aynı zamanda 1999 yılında üç esas bölümden oluşan "Statement on Global Corporate Governance Principles" isimli beyannamesini yayımlamıştır. ICGN, yatırımcı görüşünün güvenilir bir kaynağı olarak görülmektedir. Dünya genelinde yönetim standartlarını yükseltmeye yardımcı olmak amacı ile düzenli olarak şirketlere ve yatırımcılara tavsiye ve uzmanlık hizmetleri vermektedir (ICGN, 2017).

2.1.3.3. Kurumsal Yönetimin Türkiye’deki Gelişimi

Türkiye’de kurumsal yönetim tartışmalarının gündeme gelmesinde uluslararası ve yerel gelişmelerin varlığı ve etkisi söz konusu olmuştur. Uluslararası kurumsal yönetim tartışmalarının boyutu, kurumsal yönetimin kalitesi ve kurumsal yönetimin sürdürülebilir kalkınma ile olan ilişkisine işaret edip bu konuya dikkat çekmektedir. Türkiye’deki kısıtlı yabancı sermaye olanakları, sürekli değişiklik gösteren yabancı portföy yatırımları, bankacılık ile ilgili yeni yapılanmalar ve düzenlemeler gibi ulusal olaylarda kurumsal yönetimi gündeme taşımıştır. Yaşanan tüm bu gelişmelerle birlikte Türkiye’nin krizlere açık makroekonomik yapısı haliyle hem politikacıları hem de şirketleri mevcutta olan kurumsal yönetim uygulamalarını araştırıp sorgulamaya yönlendirmiştir (Kula, 2006: 140).

Kurumsal yönetimin Türkiye’deki kurumsal ve hukuki çerçevesi, özellikle son yıllarda ekonomide yaşanan genel düzelmeye birlikte gerçekleştirilmiş olan yasal reformlarla paralel olarak ilerleme kaydetmiş ve gelişme göstermiştir. Fakat birçok gelişmekte olan ülkede olduğu gibi Türkiye’de de sermayenin tabana yayılması, gelişmiş olan ülkelere nazaran düşük kalmıştır. Bu durumun nedeni kuşkusuz 1990 ve 2000’li yılların başında yaşanmış olan krizler ve güçsüz yasal alt yapılar nedeni ile ortaya çıkan, yatırımcıların güven ve itibarlarını zedeleyen gelişmeler olmuştur (Özsoy, 2011: 64). Türkiye’de yatırımcı güvenine yönelik ciddi sıkıntılar olmasının göstergesi ise, 1990’lı yıllardan bu yana direkt yabancı sermaye paylarının düşük seviyede olması ve Türkiye’de ikamet edenlerin sahip oldukları mevduat hesaplarının GSMH’nin %80’i oranında olmasıdır. Diğer taraftan Türkiye’nin şeffaflık hususunda, hissedar hakları ve yolsuzluk konusunda uluslararası yapılan karşılaştırmalı çalışmalar kapsamında olumlu olmayan skorlar alması, yatırımcıların güvenini etkilemektedir (Kula, 2006: 140).

Türkiye’de sermaye piyasalarının sığ olması, kurumsal yatırımcı sayılarının az olması, belirsizlikleri bünyesinde barındıran makroekonomik ortam haliyle şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerini benimseyip uygulamalarına engel oluşturmıştır. Fakat son zamanlarda artış gösteren sermaye girişleri, Türk firmalarının ülke dışında faaliyette bulunmaya başlamaları ve kendilerine sermaye

çekebilmek amacıyla artan rekabet ortamı, fazla sayıda şirketi başarılı bir kurumsal yönetimi rekabette üstünlük sağlayan bir araç olarak kullanmaya yönlendirmiştir. Özellikle 2005'ten sonra gelişmekte olan ülkelerin lehine işleyen küresel likidite koşulları, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere doğrudan yatırımları desteklemiştir (Arıkboğa ve Menteş, 2009: 90).

Türkiye, kurumsal yönetim konusunda özellikle son yıllarda dünya piyasalarında meydana gelen finansal krizler ve Amerika'da yaşanan şirket iflaslarından sonra dünyada yaşanan gelişmelerin gerisinde kalmamak adına ve sermaye piyasalarının ekonomik boyutta kalkınmaya katkısını daha da artırmak amacı ile çeşitli düzenlemeler yapmıştır. Türkiye'de kurumsal yönetimin hukuki altyapısı, halka açık şirketler için Sermaye Piyasası Kanunu ile diğer şirketler adına ise TTK(Türk Ticaret Kanunu) ile düzenlenmiştir (Mesci, 2014: 23). Fransız Kıta Avrupası hukuk sistemine dâhil olan Türkiye'de kurumsal yönetimle ilgili yasal yapının temel taşlarından birisi, Ticaret Kanunu'dur. Sermaye Piyasası Kanunu'nda Anglo Sakson Hukuk sisteminden alıntı hükümler yer alsa da kökleri Kıta Avrupa'sı Hukuk Sistemi'ne dayanmaktadır (Kula, 2006: 145).

Kurumsal yönetim hakkında Türkiye erken harekete geçen ülkelerden biridir. TÜSİAD 2000 yılında OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni Türkçeye çevirmiştir. Ayrıca kurumsal yönetim ilk defa 2002 yılında "TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu" tarafından hazırlanan "Kurumsal Yönetim En iyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" başlıklı çalışmada TÜSİAD tarafından ele alınmıştır. Bunun ardından SPK tarafından 2003 yılında hazırlanan "SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri" ile birlikte halka arz edilen şirketlere yönelik tavsiye niteliğinde olan ilkeler, "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" temel alınarak oluşturulmuş ve açıklanmıştır. Aynı zamanda TÜSİAD 2003 yılında "Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği" ni kurmuştur. SPK tarafından 2004 yılında, halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine ne derece uydukları ve uymadıkları, uymamalarına neden olan gerekçelerin neler olduğunu faaliyet raporlarında beyan etmeleri için "SPK Uyum Beyanı" düzenlenmiştir. "Uy ya da Açıkla" ismiyle ifade edilen bu yaklaşım, şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamalarını teşvik etmesi yönünden önemli bir gelişme olmuştur (TKYD ve DELOÏTTE, 2006: 12). SPK Kurumsal

Yönetim İlkeleri, OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinde yapılan değişiklikler nedeni ile SPK tarafından 2005 yılında yeniden revize edilmiştir.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Türkiye’de kurumsal yönetim alanında düzenleyici kurul olarak çalışmalarını yürütmektedir. Halka açık şirketlerde uygulanmak amacı ile kurumsal yönetim hakkında birçok hukuksal reforma öncülük eden SPK, ilk olarak 2003 yılında yayımlanmış olan Kurumsal Yönetim Tebliği’ni kurumsal yönetim hakkında yaşanan gelişmelere paralel olarak güncellenmeye devam etmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu en son 03.01.2014 tarihinde güncelleme yaparak kurumsal yönetim ilkelerini revize etmiştir. Kurumsal yönetim alanında “Borsa İstanbul” öncü kuruluşlardan bir diğeridir. 2005 yılında oluşturduğu “Kurumsal Yönetim Endeksi” ile kurumsal yönetim konusunda farkındalık yaratmıştır. Ayrıca Borsa İstanbul 2014 yılında hesaplamaya başladığı “Sürdürülebilirlik Endeksi” ile kurumsal yönetim konusundaki desteğini devam ettirmektedir (Koç Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu, 2017).

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ise; kurumsal yönetimin gelişmesi, tanınması ve en iyi uygulama sistemleri ile hayata geçirilmesi noktasında çalışmalarını yürütmektedir. Ayrıca TKYD, kamu kurumları, özel sektör, sivil toplum örgütleri, medya, yasa düzenleyiciler ve akademik çalışmalar yapan kişi ve kurumlar arasında iletişim ağı oluşturarak kurumsal yönetim noktasındaki uygulamaların gelişmesine fayda sağlamayı, katkıda bulunmayı amaçlamaktadır (TKYD, 2017). Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişim süreci ve bu konuda yapılan bazı çalışmalar Tablo 4’de yer almaktadır:

Tablo 4: Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Yıl	Kurumsal Yönetim Çalışmaları
1956	Türk Ticaret Kanunu-Mevcut Yasal Yükümlülükler
1981	Sermaye Piyasası Kanunu kabul edildi.
1999	OECD tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri yayımlandı.
2000	TÜSİAD tarafından OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Türkçeye çevrildi.
2002	“TÜSİAD: Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” yayımlandı.
	SPK; Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ yayımlandı.
2003	SPK Kurumsal Yönetim Temel İlkeleri yayımlandı.
	SPK, “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği” yayımlandı.
	SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Beyanı
2004	İMKB Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışmaları
	OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Revize
	SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Revize
	İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi ile ilgili kuralları belirledi.
2005	Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı meclise sunuldu.
	Kurumsal Yönetim İlkelerini içeren Bankacılık Kanunu BDDK tarafından yayımlandı.
	TKYD ve Boston Consulting Group (BCG) “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası” araştırmasını tamamladı.
2006	BDDK Tarafından “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik” yayımlandı.
	SPK, “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği” güncelleyerek yayımlandı.
2007	İMKB(BİST) Kurumsal Yönetim Endeksi(XKURY) hesaplanmaya başlandı.
	SPK “Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği” ni yayımladı. Yeni Tebliğde kurumsal yönetim alanında şirketlerin daha şeffaf bir şekilde uygulamalar yapması için getirilen yeni düzenlemeler yer aldı.
2009	TÜSİAD, Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri yayımlandı.
2010	Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No: 54 ve No:56) yayımlandı ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Eki yayımlandı.
2011	TKYD tarafından İstanbul’da IV. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi düzenlendi.
	Yeni Türk Ticaret Kanunu ile kurumsal yönetim uygulamalarına yasal altyapı oluşturuldu.
2012	SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ” (Seri IV, No:57, no:60 ve no:61) yayımlandı ve BİST’ de işlem gören bankalar için yılsonu itibarıyla yürürlüğe girmiştir.
	TKYD tarafından V. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi düzenlendi.
2013	Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: IV, No: 63) 22.02.2013 de yayımlandı.
	TKYD tarafından VI. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi düzenlendi.
	TKYD tarafından VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi düzenlendi.
2014	“30.12.2012 tarihli ve 28513 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu’na (SPKn) uyum kapsamında hazırlanan, II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği” 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.”
	TKYD tarafından VIII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi düzenlendi.
2015	“Ülkemiz G20 Dönem Başkanlığının önceliklerinden biri olan yatırımların artırılması çabasının bir parçası olarak G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanları’nın 4-5 Eylül’de Ankara’da gerçekleşen toplantılarında G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri kabul edildi.”
2016	TKYD tarafından IX. Kurumsal Yönetim Zirvesi düzenlendi.
	Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (“EBRD”) ve Sermaye Piyasası Kurulu (“SPK”) tarafından başlatılan. “Sermaye Piyasası Kurulu’na Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanması Hakkında Destek Sağlanması” adlı proje kapsamında Borsa İstanbul’da (BİST) işlem gören şirketlerinin mevcut raporlama uygulamaları hakkında bilgi sunmak amacıyla hazırlanan “Türkiye’deki Halka Açık Şirketlerin Kurumsal Yönetim Yapıları Ve Uygulamaları Hakkında Araştırma Raporu” 5 Haziran da yayımlanmıştır.

Kaynak: Toroman ve Abdioğlu, 2008: 99; Ataman vd. , 2017: 168; TKYD, 2017; SPK, 2018’den uyarlanmıştır.

Türkiye, Fransız hukuk geleneğinden gelen bir yasal sisteme sahiptir. Türkiye’de kurumsal yönetimi ilgilendiren temel yasal düzenlemelerden birisi ticaret yasasıdır. TTK (Türk Ticaret Kanunu), 1850 yılında Fransız Ticaret Yasasından uyarlanmış ve 1926 ile 1956 yıllarında Alman, İsviçre ve İtalyan hukukundan alınan hükümlerle değiştirilmiştir. 1956 yasası, hissedarlık ilişkilerinin temelini oluşturup, hissedar hakları, genel kurul toplantısı ve hisse tanımı gibi konularda yasal çerçeveyi belirlemektedir (Kula, 2006, 145). Fransız Kıta Avrupası hukuk sistemine dâhil olan Türkiye’de kurumsal yönetim ile ilgili yapılan bazı düzenlemelerin yasal zorunluluk olması “6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu” ile gerçekleşmiştir. 14 Şubat 2011 yılında Resmi Gazete ’de yayımlanan kanun 1 Temmuz 2012 yılında yürürlüğe girmiştir. Türk Ticaret Kanunu ile kurumsal yönetimin yasal çerçevesi belirlenmiş ve hukuki temel metni oluşturulmuştur. TTK’ da kurumsal yönetim ile ilgili olarak, “yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi, iç kontrol, risk yönetimi, bağımsız denetim ve finansal raporlama” alanlarında çeşitli düzenlemelere yer verilmekte ve bunların yanında kanun koyucu tarafından kurumsal yönetimin işletmelerce uygulanmasına yönelik konulan birtakım yasal zorunluluklar bulunmaktadır (Ataman vd. , 2017: 168-169).

Yeni TTK, anonim şirketlere kurumsal yönetim ilkeleri temelinde yapılanmaları için zorunlu kurallar getirmektedir. Bu düzenlemelerden en önemlisi, Uluslararası Finansal Raporlama ve Türkiye Muhasebe Standartlarına Uyum ile ilgilidir. İlgili düzenlemeler, kurumsal yönetim ilkelerinin yasada belirtilen ve yer alan şeffaflık ve hesap verebilirlik blokları ile bağlantılıdır. KOBİ’ler için geliştirilen Muhasebe Standartları, bu bloklar çerçevesinde kurumsal yönetim ilkelerinin KOBİ’ler tarafından da uygulanması yönünde bir zorunluluk olmaktadır. Kanun’daki “murakıplık kurumu” zorunlu olmaktan çıkartılmıştır. Onun yerine kuruluşun yeniden yapılanması, sermaye artırımını ya da benzer önemli işlemlerinin özel bir denetçi tarafından denetlenmesi öngörülmüştür. Ayrıca UFRS ile uyumlu TMS’ ye göre düzenlenmiş mali tabloların ve yönetim kurulu faaliyet raporunun da bağımsız denetçiler tarafından denetlenmesi zorunluluğu getirilmiştir (Tunç, 2011: 3).

2.1.4. Kurumsal Yönetimin Önemi ve Amacı

Son yıllarda dünyada hızla artan küreselleşme, işletmeleri uluslararası piyasalara yönelmeleri ve bu piyasalarda genişlemeleri noktasında baskı altında bırakmıştır. Bunun yanında küreselleşme, işletmelerin hem yönetim yapılarını ve stratejilerini hem de çevrelerini kaplayan önemli boyuttaki yönetsel değışiklik ve yenilikleri gündeme getirmiştir. Uluslararası alanda genişleme çabaları ve bu alandaki karışıklıklar ile birlikte küreselleşmenin işletmelere sağlamış olduğu ürünleri ölçme konusundaki zorluklar, küreselleşen şirketlerde kurumsal yönetim anlayışına verilen önemin artmasına neden olmuştur (Musteen vd. , 2009: 321).

Kurumsal yönetimin önemli hale gelmesinde etkili olan birçok faktör vardır. Genel olarak, ortaklıkların yönetiminde artan yüksek düzeydeki başarısızlık ve gözlemlenen suiistimalleri, gelişen piyasalar ve gelişmekte olan ülkelerdeki finansal krizler ve skandallar, gelişmiş ekonomilerde yer alan özel sektörün artan payı, ülkelerin birbirilerine bağımlılıklarının artmaya başlaması, değışen ve artan rekabet ortamı kurumsal yönetimin giderek önem kazanmasında etkili olmuştur (Şehirli, 1999: 2). 1990'lı yıllarda bir biri ardına yaşanan şirket skandalları, kurumsal yönetime olan ihtiyacı daha da arttırmıştır. Bu skandallar, dikkatlerin şirket yönetim ve denetimine odaklanmasına neden olmuştur. Hisselerin tabana yayılmış olması ya da borç verenlerin giderek artması, denetim ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve bu da kurumsal yönetim anlayışının uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Kriz dönemlerinde kurumsal yönetime duyulan ihtiyaç daha da artmakta, finansal krizlere karşı kurumsal yönetim daha sağlam bir şirket yapısı oluşturulmasına olanak sağlamaktadır (Karakaya ve Akbulut, 2010: 19).

Küreselleşmenin etkisi ile işletmelerin giderek büyümesi, işletme ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki içinde bulunan tarafların artması, şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluğu esas alan çeşitli yöntem ve prosedürlere odaklanan bir yönetim anlayışı olan kurumsal yönetimin işlerliğini artırmıştır (Kavut, 2010: 12). İşletmelerde yönetimin doğru kararlar alabilmesi, alınan kararlardan başta hissedarları olmak üzere çıkarları etkilenecek tüm paydaşların işletme yönetimini denetleyebilmesi, şirket içinde demokratik katılım kanallarının aktif ve açık olması,

şirket yönetiminin keyfilikten uzak, hukuk ve mevzuata bağlı ve şeffaf bir şekilde yönetilmesi işletmelere iyi yönetim olgusunu yerleştirmektedir. Kurumsal yönetimi başarıyla uygulayan firmalar kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanabilecekler, finansal kaynaklara da daha ucuz, hızlı ve kolayca erişebileceklerdir. Bu durum ekonomik istikrarı da artıracaktır. Piyasaya fon arz eden kuruluşların yatırımcılara verdikleri güven fon artışını da beraberinde getirecektir. Özellikle önemli büyüklükte fonları yöneten kuruluşlar, kurumsal yönetimi ön planda tutan ve etkili bir şekilde uygulayan piyasalara ve şirketlere yatırım yapmayı tercih edeceklerdir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 21-26).

Kurumsal yönetimin tüm ülkelerdeki genel ve ortak amacı; şirketlerin performansını yükseltmek ve şirketlerin, yatırımcıların ve toplumun çelişkili menfaat ve çıkarları arasında uzlaşmayı sağlamaktır (Charles, 2001). Kurumsal yönetimin asıl amacı, işletmelerin etkin bir biçimde yönetilmesini sağlayacak bir yapı ve menfaat sahiplerinin ya da paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarının giderilmesini kolaylaştıracak bir sistemin oluşturulmasıdır (Pamukçu, 2011: 135).

Kurumsal yönetimin hesap verilebilirlik ilkesine göre; şirket yönetiminin performansının aktif ve objektif bir şekilde izlendiği yapıların oluşturulması, performans seviyesinin artmasına imkân sağlamaktadır. Kurumsal yönetim şirketin amacı ne olursa olsun, yöneticiler ve yönetim kurulunun bu amaç çerçevesinde faaliyette bulunmasını sağlamaya dönük sistemlerin kurulmasını teşvik etmektedir. Yönetim kurulu performans değerlendirmesi bu duruma örnektir. Şirketlerin performans konusunda yakaladıkları başarıyı uzun vadede sürdürebilmek için menfaat sahiplerinin çıkarlarını uyumlaştırması gerekmektedir. Bunun tersi olursa ekonomik etkinlik noktasında ihtiyaç duyulan kaynakları şirkete sağlayan menfaat sahipleri ile ilişkilerin zayıflaması neticesinde şirketin etkinliğini sağlayan koşullar ortadan kalkacaktır (TKYD ve DELOİTTE, 2006: 6).

İşletmelerde kurumsal yönetimin önemli hale gelmesinde ve uygulanmasında fazla sayıda neden ve amaç bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin uygulanması noktasındaki amaçlar aynı zamanda kurumsal yönetimin ne denli önemli olduğunu

da ortaya koymaktadır. Kurumsal yönetimin amaçları, aşağıdaki maddelerde belirtildiği gibi sıralanabilir (Aktan, 2005: 13-14):

- Şirketlerdeki üst yönetim organlarının, sahip olduğu güç ve yetkilerini keyfi bir şekilde kullanılmalarının önlenmesi,
- Şirkette yer alan tüm hissedarların adil bir şekilde eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- Şirket ile direkt olarak ilişki halinde olan menfaat sahiplerinin haklarının korunarak, güvence altına alınması(Örneğin; azınlık haklarının korunması),
- Şirket yönetim kuruluna ait sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi,
- Vekâlet maliyetlerinin azaltılması,
- Yatırımcıların haklarının korunması,
- Özellikle büyük ölçekli hisse sahiplerinin, azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,
- Şirket kazancının, şirketteki pay sahiplerine ve tüm menfaat sahiplerine hakları oranında paylaşılması,
- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar için güven ortamının sağlanması ve sermaye maliyetlerinin en aza indirilmesi, hisse senedi ihracı yolu ile finansman kaynaklarına kolay ve hızlı erişim olanaklarının arttırılması,
- Risk alan sermayedar ile karar veren profesyonelin, çıkar çatışmalarının kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılmasıdır.

Bu amaçlara ulaşılabilmesi adına devletlerin de ekonominin temel yapı taşı olan işletmelerin güçlenmesini, amaç ve hedeflere uygun bir şekilde çalışmalarını, kar elde ederek girişimcilerin yatırım heveslerini kırmayacak bir gözetim ve denetim düzenine ulaşmasını sağlamalı, adaletsizlik ve yolsuzlukların önlenerek kötü yönetimlerin ortaya çıkmasını engellemelidir. Kamu düzenlemeleri kapsamında denetim ve gözetim kurallarının serbest rekabeti, bağımsız girişimciliği ve yatırımların hızını kesmeyecek ölçülerde tutulması sağlanmalıdır (Aysan, 2007: 82).

2.1.5. Kurumsal Yönetimin Faydaları ve Maliyetleri

Kurumsal yönetimin etkin ve etkili bir şekilde uygulanmasının hem ülkelere sağlayacağı hem de şirketlere sağlayacağı çeşitli faydaları bulunmaktadır. Bu faydalar aşağıdaki tablo 5’de yer aldığı gibidir:

Tablo 5: Kurumsal Yönetimin Faydaları

Kurumsal Yönetimin Şirketlere Sağlayacağı Yararlar
Şirketin finans piyasalarından daha kolay finansman teminine imkân sağlar; bir şirket ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o ölçüde azalır. Bu bakımdan kurumsal yönetimin şirkete sağlayacağı en önemli yarar sermaye maliyetini azaltmasıdır.
Likidite sıkıntısı içerisinde bulunan şirkete nakit para girişi sağlar,
Yerli ve yabancı yatırımcıların güveni tesis edilir ve böylece uzun vadeli sermaye girişi hızlanır,
Finansal krizlerin daha kolay atlatılmasına imkân sağlar
Şirket varlıklarının değeri yükselir. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi o kadar yüksek olur. Dolayısıyla, kurumsal yönetim, şirketin değerini artırır
Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu dolayısıyla yolsuzluklar azalır
Şirkette güç ve yetki istismarını engeller ve keyfi yönetimi ortadan kaldırır.
Tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin ve diyalogun artmasına katkı sağlar,
Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar
Şirketin itibarını ve bilinirliğini artırır.
Şirketin rekabet gücünü artırır.
Şirket karlılığında artışlar sağlar.
Kurumsal Yönetimin Ülke ve Topluma Sağlayacağı Yararlar;
Ülkenin rekabet gücünün artmasını sağlar.
Ülkenin imajını ve çekiciliğini yükseltir.
Ülkede ekonomik krizlerin daha kolay atlatılmasına yardımcı olur,
Ülkeye yeni sermaye girişleri sağlar ve dışarıya sermaye kaçışlarını önler.
Finansal derinliğin artmasına imkân sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa finansal sistemin derinliği o kadar fazla olur. Bu açıdan kurumsal yönetimin bankacılık ve mali sektörün gelişmesine olumlu katkıları söz konusudur.
Sermaye piyasalarının gelişmesine imkân sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa sermaye piyasaları o kadar gelişmiş olur. Hissedar haklarının iyi korunması ile borsa kapitalizasyonu arasında doğrusal bir ilişki vardır.
Kurumsal yönetim genel olarak finansal sistemi ve özel olarak da sermaye piyasasını geliştirerek, bunlara derinlik kazandırır, araç çeşitliliklerini artırır, yatırımcı tabanını genişletir ve riskleri azaltır.
Yurtiçi tasarrufların artmasına ve halka açık şirketlere kaymasına imkân sağlar,
Makroekonomik performansın artmasına katkı sağlar. Finansman imkânlarına erişim kolaylıkları, şirketin sermaye maliyetini azaltarak toplam yatırımlarını artırır, yatırımlarda artış ise yeni iş olanakları yaratır ve ekonomideki istihdam kapasitesini genişletir.
Ülke düzeyinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin iş ahlakı ve etik değerlerin yerleşmesine katkıda bulunması sağlanır.
Yolsuzlukları ve kayıt dışılıkları azaltır.
Kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde topluma ve çevreye faydalı projeler üretilmesini teşvik eder ve sürdürülebilirlik çerçevesinde kaynakların gelecek nesillere aktarılmasını sağlar.

Kaynak: Çonkar vd. , 2011: 87-89; Alp ve Kılıç, 2014: 236’dan uyarlanmıştır.

Kurumsal yönetimin önemli faydaları olmasının yanında, kurumsal yönetim tamamıyla maliyetsiz değildir. Bu noktada kurumsal yönetim ilgili düzenleyici kuruluşlara, firmalara ve firma yöneticilerine birtakım doğrudan maliyetler yüklemektedir. Ayrıca kurumsal yönetim konusunda gerektiğinden fazla düzenleme,

iyi tasarlanamaması, çeşitli bürokrasiler, çeşitli müdahaleler gibi birtakım nedenlerden dolayı bazı olumsuz durumlar ve dolaylı maliyetler ortaya çıkabilmektedir (Alp ve Kılıç, 2014: 237). Bu maliyetler, aşağıdaki tablo 6’da yer aldığı gibi özetlenebilir:

Tablo 6: Kurumsal Yönetimin Maliyetleri

Kurumsal Yönetimin Doğrudan Maliyetleri	
Şirketlerin Katıldığı Doğrudan Maliyetler	Politika Maliyetleri: 1)Yeni birimler ve sistemlerin kurulması ile ortaya çıkan personel ve yönetim giderleri; 2) bağımsız yönetim kurulu üye zorunluluğu ve bu üyelere ödenecek ücret ve diğer mali haklar; 3)dışarıdan sağlanan danışmanlık hizmetleri için ödenen ücretler. Uyum ve Bilgilendirme Maliyetleri: Firmaların kurumsal yönetim düzenlemelerini anlama, onların öngörmüş olduğu bilgileri ve raporları üretme, saklama, ilgili otoriteler ve yatırımcılara raporlama maliyetlerini kapsamaktadır. Bunlar “bürokrasi ve kırtasiyecilik maliyetleri ya da idari maliyetler” şeklinde ifade edilebilir.
Düzenleyici Kuruluşların Katıldığı Doğrudan Maliyetler	Kurumsal yönetim düzenlemelerini yapabilmek adına bilgilerin toplanması, ilgili düzenlemelerin hazırlanması, düzenlemelere uyulup uyulmadığının denetlenmesi, mevcuttaki düzenlemeleri koruma, saklama, taraflar arasındaki uyumsuzlukları çözmek, düzenlemelerin ve uygulamaların gözden geçirilmesi gibi durumlar için ilgili düzenleyici kuruluşların yapmış olduğu zaman, insan ve kaynak kullanım maliyetlerini içermektedir.
Yöneticilerin Katıldığı Doğrudan Maliyetler	Hem yönetim kuruluna hem yönetim kurulu şemsiyesi altındaki komitelere hem üst yönetime hem de diğer yöneticilere kurumsal yönetimde önemli görev ve sorumluluklar verilmektedir. Bunları yerine getirebilmek amacı ile daha fazla zaman ve daha fazla çabaya ihtiyaç vardır. Özellikle kurumsal yönetim ilk defa uygulanma aşamasındayken daha fazla zaman ve emek harcanmaktadır.
Kurumsal Yönetimin Yarattığı Dolaylı Maliyetler ve Diğer Olası Sorunlar	
Kurumsal yönetimin ortaya çıkış gerekçeleri olan şirket skandallarını ve krizleri engellemede yetersiz kalması,	
Şirketin getiri performansına olumlu etkisinin kesin olmaması,	
Şirketin karar alma hızını ve esnekliğini engelleme potansiyeli,	
Yönetim kurulunun stratejik konulara daha az ilgi göstermesi sonucunu doğurabilmesi,	
Şirketlerin halka açılmalarını engellediği ve Borsa Kotundan çıkma eğilimlerinde artışa yol açtığı görüşü,	
Kurumsal yönetimde denetim sorunları ve uyum raporlarının yetersizliği,	
Şirketlerin karar alırken bağımsız üyelere mahkûm bırakılması,	
Kurumsal yönetimin halka açık şirketler ile kapalı şirketler arasındaki haksız rekabeti derinleştirdiği endişesi,	
Düzenleyici Kuruluşların kurumsal yönetim düzenlemelerini kendilerine güç ve yetki sağlamak için kullanma riski,	
Uzun vadede hissedarların ve diğer paydaşların çıkarlarının aynı anda gözetilmesinin zorluğu	

Kaynak: Alp ve Kılıç, 2014: 237-248’den uyarlanmıştır.

Özellikle şirketlerdeki yönetim ve sahiplik ayrımının sonucunda hem hissedarlar hem de yöneticiler arasında hisse sahiplerinin karşılaştığı bilgi asimetrisi nedeni ile temsil maliyeti ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada temsil sorunu, şirket yöneticilerinin kendi menfaatlerini düşünerek çalışması, görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmemeleri, keyfi bir şekilde hareket etmeleri, daha çok tazminat ya da maaş almaları gibi durumlar nedeni ile yaşanabilmektedir. Şirketteki yöneticilerin bu şekilde hareket etmesi hissedarların da kaybedilmesine neden olabilmektedir. Şirketlerde yaşanan temsil sorunları hem firma değerinin düşmesine hem yatırımlardan beklenen getirilerin hatalı bir şekilde belirlenmesine hem de

yatırımcıların karar verme aşamasında yanlış ya da hatalı seçimler yapmalarına ortam hazırlamaktadır. Şirket yöneticilerinin yeterli kontrol ve etkin bir izleme sistemi ile takip edilmemesi, şeffaf finansal raporlar sunulmasını da engelleyerek şirketin öz kaynak maliyetini de artıracaktır (Ashbaugh vd. , 2004: 2).

Kurumsal yönetim için sistemler ve süreçleri oluşturmak, risk yönetimini etkili yapabilmek, küresel düzeyde riskleri yönetmek, her yıl sayıları giderek artmakta olan yasal düzenlemelere uyum sağlamak hem zor ve maliyetli hem de zaman harcanması gereken bir iştir. Fakat PWC tarafından yapılmış olan 8.Global CEO Araştırması'na göre, sayısı 1300ü geçen CEO'nun %43 üne göre işletmeler adına değer oluşturan ve rekabet avantajı sağlayan unsurlar, kurumsal yönetim, risk yönetimi ile yasal düzenlemelere uyumlu olunmasıdır. CEO'ların %56 sına göreyse kurumsal yönetimin şirketlerin marka değeri ve itibarı üzerinde olumlu etki yarattığı belirtilmiştir. 2003 yılında "Deutsche Bank Securities" tarafından gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda, daha etkili ve gelişmiş kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirketlerin hisse fiyatlarının diğer şirketlerle karşılaştırıldığında ilk 3 sene sonunda %18 ve 5 senenin sonunda da %78,4 oranı ile daha çok değer kazandığı ortaya çıkmıştır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 35).

Kurumsal yönetimin birtakım maliyetlerinin olması, kurumsal yönetimin iyi derecede uygulanmasına bazı durumlarda engel olabilmektedir. Fakat şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlamaları ve küreselleşmenin etkisiyle değişen piyasa koşullarında rekabet edebilmeleri için gerekli görülmektedir ve artık kurumsallaşmaya çalışan şirket sayılarında artış gözlenmektedir. Piyasa oyuncularının sürekli artan bilgi gereksinimlerinin karşılanması ve şirketlere olan güvenlerinin sarsılmaması için kurumsal yönetim uygulamalarına duyulan ihtiyaç daha da artmaktadır.

2.2. KURUMSAL YÖNETİM TEORİLERİ VE UYGULAMALARI

Kurumsal yönetimin kavramsal boyutlarını açıklamak amacı ile bu başlık altında kurumsal yönetim teorilerine ve işletmelerin içinde bulundukları topluma karşı olan duyarlılığının sonucunda ortaya çıkan kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına yer verilecektir. Ayrıca yine bu başlık altında, Dünyada kurumsal yönetim uygulama sistemlerine ve Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamalarına yer verilecektir.

2.2.1. Kurumsal Yönetim Teorileri

Kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkışında etkili olan çeşitli teorik yaklaşımlar bulunmaktadır. Vekâlet teorisi, temsil teorisi, yönetsel egemenlik teorisi, paydaş teorisi gibi çeşitli teoriler literatürde yer almaktadır. Bu teorilerden vekâlet teorisi ve paydaş teorisinin en önemli ve uygulamada en fazla kabul gören teorilerden olduğu ifade edilebilir (Zengin ve Yılmaz, 2017: 685). Bunların yanında kurumsallaşma teorisi de kurumsal yönetimin en önemli temel dinamiklerinden biridir (Dereköy, 2015: 35). Bu bölümde; kurumsallaşma teorisi, vekâlet teorisi ve paydaş teorisine detaylı olarak aşağıdaki alt başlıklarda yer verilecektir.

2.2.1.1. Kurumsallaşma Teorisi

Kurumsallaşma teorisi, organizasyonların/işletmelerin yapılarını, iş yapma şekillerini ve davranışlarını anlamak ve bunları analiz etme konusunda kullanılmakta olan bir yaklaşımdır. Ayrıca “sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır.” Bu teorinin ele aldığı konular; kurumların ne şekilde ve nasıl oluştuğu, kurumlaşma ile toplum arasındaki ilişkiler, organizasyonların/firmaların yapıları ve işleyişleri ve kurumsal olmaları gibi konulardır. Fakat kurumsallaşma ile ilgili yapılan tanımlamalar, vurgulanan hususlar ve amaçlar arasında farklılıklar mevcuttur. Bu durumda konu ile ilgilenen yazarların üzerinde hem fikir olabildikleri husus kurumsallaşmanın ne olduğundan daha çok ne olmadığı yönündedir (Dimaggio ve Powell, 1991: 1). Kurumsal teori, kurumsallaşmanın temellerini oluşturmakta ve işletmelerin çevrelerinden nasıl ve neden etkilenecek değişime uğradıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Fakat bu teori

kurumsallaşmanın nasıl gerçekleşeceği hususunda net olarak tam ve somut olan öneriler sunamamaktadır (Apaydın, 2009: 2).

Karpuzoğlu (2004: 45)'e göre kurumsallaşma, “Bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir.” Literatürde kurumsallaşma konusunda temel olarak beş farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, Tablo 7’de yer aldığı gibidir (Apaydın, 2009: 4-5):

Tablo 7: Kurumsallaşma Yaklaşımları

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Örgütsel Amaç
1957	Selznick	Adaptasyon aracı	Değerler oluşturarak	Denge Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uygunluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet, Kaynakları artırma, Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Adaptasyon aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

Kaynak: Apaydın, 2009: 4.

Literatürde yer alan kurumsallaşma yaklaşımlarının hepsinin ortak noktasını, örgütlerin birbirinden etkilenmesi ve örgütlerin diğer örgütlerle benzeşmesi oluşturmaktadır (Yoğun Erçen, 2010: 3). Kimberly (1979), kurumsallaşma sürecinin bir organizasyonun oluşması ve gelişmeye başlaması ile ortaya çıktığını ifade etmiştir. Yazar, “Yeni bir organizasyonun yeni normlar, değerler ve prosedürler oluşturduğunu, buna karşın yerleşmiş bir kültürde mevcut bir organizasyonun unsurlarıyla etkileşime girdiğini” belirtmektedir. Bu noktada kurumsallaşma yeni norm, değer ve prosedürlerin mevcuttaki normlar, değerler ve usuller ile etkileşime geçerek birleşmesidir. Bu süreç organizasyonun çevresi ile olan ilişkilerinde bir

denge sağlamakta ve bu ilişkilerde tahmin edilebilirliği artırarak ilişkilerin devamlılığı sağlanmış olmaktadır (Kimberly, 1979: 437).

Kurumsallaşma teorisine göre, organizasyon ya da örgütler faaliyetlerini devam ettirdikleri çevreden etkilenmekte, yapıları ve iş yapma şekilleri ile çevresindeki diğer organizasyonlarla benzeşmektedir. Özellikle aynı iş alanında olan örgütler, benzer çevresel baskılarla karşılaştıklarından çevrelerini taklit etmek sureti ile baskıları azaltabileceklerdir. Bu şekilde “örgütsel eş biçimsellik (institutional isomorphism)” mekanizması ortaya çıkmaktadır. Bu mekanizma kurumsallaşmanın temel mekanizmasıdır ve kurumsal faaliyet ya da uygulamaların tekrarlanması sürecini kapsamaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 150-152).

DiMaggio ve Powell (1983: 150-152), eş biçimselliğin (örgütlerin benzeşmesi) oluşabileceği 3 mekanizma belirlemişlerdir. Yaptıkları çalışmada bu mekanizmaları; zorlayıcı, taklitçi ve normatif eş biçimsellik olarak sınıflandırmışlardır. Bir örgütün hem devlete hem de düzenleyici organlara bağımlı olmaları zorlayıcı eş biçimlilik olarak ifade edilmektedir. Örgütün, devlet ya da düzenleyici kurumların koyduğu kanun, yönetmelik ve tüzüklere uygun olacak şekilde hareket etmelerinden dolayı organizasyon yapıları ve iş yapma modellerinin, aynı iş dalındaki diğer örgütlere benzemesi ile taklitçi eş biçimlilik; genellikle profesyonelleşme kaynaklı baskılarda normatif eş biçimliliği oluşturmaktadır. Yazarlar bu eş biçimliliği, meslek uzmanlarının üretmiş olduğu zorlayıcı bir ortamda şirketlerin benzeşmesi şeklinde ifade etmektedir. Bu konuda örneğin üniversiteler, organizasyon/firmalar için profesyonel norm ya da değerlerin ortaya çıkması ve gelişmesini etkilemekte olan bilgi(veri) merkezleri şeklinde faaliyet göstermektedirler.

Greenwood vd. 2002’de yaptıkları çalışmada, kurumsallaşma sürecinde organizasyonların yapılarını ve davranışlarını yalnızca içinde bulundukları piyasa şart ya da koşullarının etkilemediğini ayrıca organizasyonların kurumsal nitelikteki çeşitli baskılardan, içinde bulundukları toplumun ve hükümetin kendilerinden olan beklentilerinden etkilendiğini belirtmektedir. Hem organizasyonun/firmanın faaliyet gösterdiği sektörde hâkim olan iş yapış modelleri hem ülkedeki ekonomi politikaları

ve yasal prosedürler hem de içinde bulundukları toplumdaki birey ya da grupların kendilerinden olan talepleri(ya da beklentileri) kurumsal boyuttaki baskılardandır.

Apaydın (2009: 11-12) “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması” isimli çalışmasında, kurumsallaşma tanımının birçok araştırmacı tarafından yapılmasına rağmen kurumsallaşmanın boyutlarının net bir şekilde ortaya konmamasının bu alanda ciddi bir açık oluşturduğunu belirterek yaptığı araştırma ile bu açığın doldurulmasını hedeflemiştir. Yazar, kurumsallaşmayı oluşturan kavramların “formalleşme, profesyonellik, hesap verebilirlik, örgüt kültürü oluşturma ve tutarlılık” olduğunu belirterek bu kavramları detaylı bir şekilde incelemiştir ve bu kavramların kurumsallaşmaya nasıl katkıda bulunduklarını ortaya koymuştur. Yazara göre kurumsallaşma, organizasyon ya da işletmelerin değişime uğrayarak çevrelerine adapte olmaları konusunda çaba sarf etmeleridir ve kurumsallaşma ile amaçlanan, “meşrulaşma ve uygunluk kazanma, tahmin edilebilirlik kazanma, kaynak artırma ve dengeye ulaşmadır.” (Apaydın, 2009: 8).

2.2.1.2. Vekâlet Teorisi

Vekâlet teorisi, amaç ve çıkarları farklı olan iki tarafın birbirleriyle yardımlaşması sonucunda meydana gelen problemleri inceleyen bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2014: 417). 1960 ve 1970’li yılların başında ekonomistler (örneğin; Wilson,1968 ve Arrow,1971), bireyler ve gruplar arasındaki risk paylaşımını araştırmışlar ve bu risk paylaşımı problemini, işbirliği yapan tarafların riske karşı farklı tutumlar sergiledikleri zaman ortaya çıkan problemler olarak tanımlamışlardır. Vekâlet teorisi, bu risk paylaşım literatürünü birbiri ile işbirliği yapan tarafların farklı hedefleri ve farklı amaçlarının olduğu bir ortamda ortaya çıkan vekâlet problemini dâhil etmek üzere genişletmiştir. Vekâlet teorisi, bir tarafın çalışmayı diğerine(temsilciye) devrettiği bir ortamda kurulmuş olan vekâlet ilişkisine dayalıdır. Bu teoride bir sözleşme aracılığı ile taraflar arasındaki ilişki tanımlanmaya çalışılmaktadır. Ortak bir amaca ulaşmak için işbirliği içinde olan en az iki taraftan birisi vekâlet veren (principal) bir diğeri de vekil (agency) olarak adlandırılır (Eisenhardt, 1989: 58). Organizasyon teorisi açısından bakıldığında, vekâlet veren olarak hissedar/sahip, yönetici ise vekil olarak ele alınabilir ya da

vekâlet veren olarak üst yönetici, vekil de çalışan, müşteri, satıcı şeklinde olabilmektedir (Koçel, 2014: 418).

Vekâlet ilişkisi, bir sözleşme aracılığı ile vekâlet verenin bazı iş ya da işlemlerini kendisi adına gerçekleştirecek olan vekil tayin edilmesini kapsamaktadır. Bu ilişki, vekâlet veren tarafından şirket ile ilgili karar alma yetkisinin bir kısmının vekile devredilmesini gerektirmektedir. Bu ilişkide taraflar kendi çıkarlarını maksimize etme çabasında olduklarından çıkar çatışmaları da kaçınılmaz olmaktadır. Çalışanların gerçekte yüklendiği rol ve sorumlulukları belirlemek üzere yapılan ilgili sözleşmeler, vekil olarak tayin edilenlerin görev ve sorumluluklarını gerektiği biçimde yapmalarını sağlamak üzere tasarlanmaktadır. Şirket sahibi kendi çıkarlarına uymayan davranışları engellemek amacıyla yöneticileri kontrol etmek, izlemek ve denetlemek yoluyla kendi çıkarlarına hizmet etmelerini sağlamak için birtakım teşvikler sunarak kendisiyle vekil olarak belirlenen yönetici arasındaki farklılaşmaları gidermeye çalışır (Jensen ve Meckling, 1976: 308).

Jensen ve Meckling (1976: 308-309), vekâlet ilişkisine bağlı olarak katlanılan vekâlet maliyetleri olduğunu belirterek, bu maliyetleri üç gruba ayırmışlardır. Bunlar; vekâlet veren tarafından yapılan denetime ait maliyetler, taraflar arasındaki sözleşmeden doğan maliyetler ve artık zamandır. Vekâlet maliyetlerini azaltmak ve çatışmayı engellemek adına vekâlet veren birtakım teşvikler sunar ve vekili kontrol edip izlemek adına denetim maliyetine katlanır. Bazı durumlarda sözleşmelere eklenen bağlayıcı hükümlerle vekillerin şirket sahibinin çıkarlarına zarar verecek davranışlara girmesi engellenir. Eğer hükme uygun olmayan bir davranış sergilenirse vekiller bu sözleşmeden kaynaklı maliyete katlanmak durumunda kalırlar. Bunların yanında vekil tarafından alınan kararların, vekâlet verenin refahını azaltması durumu oluşursa ortaya çıkan bu azalmanın maddi karşılığı artık kaybı(zarar) olarak ifade edilir.

Vekâlet teorisi, vekâlet ilişkilerinde meydana gelebilecek iki sorunun çözüme kavuşturulması ile alakalıdır. Bu sorunlardan birincisi, vekâlet veren ile vekil arasındaki istek ve amaçların çatışması sonucunda ortaya çıkan sorunlar; ikincisi ise, vekâlet veren tarafın vekilin gerçekte ne yaptığını doğrulamasının güçlükleri ve

pahalı olmasından kaynaklanan sorunlardır (Eisenhardt, 1989: 58). Vekâlet teorisi işte bu noktada tarafların birbirlerini ne şekilde ve nasıl kontrol edebileceklerine, aralarındaki bilgi akışını nasıl düzenleyebileceklerine ve taraflar arasında karşılıklı olarak sağlam ve tatmin edici bir ilişkinin nasıl kurulması ve sürdürülmesi gerektiğine odaklanarak çözüm arayışına yönelir (Eisenhardt, 1989: 58; Koçel, 2014: 418).

Teori kapsamında vekâlet veren, başta ücretlendirme ve ödüllendirme politikaları gibi çeşitli politikalar belirleme, vekil ya da vekillerin kararlarını kontrol etmeye yönelik bir organizasyon oluşturma, taraflar arasındaki bilgi akışını kontrol etme, ikili görüşme, iş akdini sonlandırma gibi birtakım araçlarla vekilin hareketlerini yönlendirmeye çalışır. Vekil, şirket faaliyetleri ve işleyiş hakkında daha fazla bilgiye sahip olduğundan dolayı taraflar arasındaki bilgi asimetrisi nedeniyle ortaya çıkan anlaşmazlıkları gidermek adına çeşitli önlemler alma yoluna gidilir (Koçel, 2014: 418). Bu noktada hem şirket sahiplerinin çıkar ve menfaatlerini korumak hem de vekillik maliyetlerini en aza indirmek amacı ile vekil ve işveren arasındaki ilişkiye paralel olarak ücret planlaması ve kademeli yönetim yapıları gibi mekanizmalar geliştirilmiştir. Bu durumda ilk mekanizma; vekil olarak atanan yöneticilerin, sahiplerinin kendilerinden beklediği performansı gerçekleştirebilmeleri durumunda belli bir ücret kazanabilmeleridir. Bu ücretlendirme sonucunda mülkiyet sahibinin beklentilerini karşılayan ve onunla uyumlu yönetsel bir ilişki kurabilen yöneticiler motive olmakta ve teşvik planları sayesinde de vekil olanlar çeşitli bilgi avantajlarına, örgütsel işleyişi devam ettirmeye ve düzenliliğini korumaya daha da özenli ve istekli olmaktadır. İkinci mekanizmaya bakıldığında; şirket ve mülkiyet sahiplerinin performans ve performans ölçütlerini izleyerek yöneticileri kontrol etmelerinin mümkün olmasıdır (Akın, 2004: 132).

Kurumsal yönetim anlayışının teorik dayanağını şirketlerdeki sahiplik ve yönetim ayrımından kaynaklanan vekâlet problemleri ile vekâlet maliyetleri oluşturmaktadır. Sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrılmasının yol açtığı en önemli sorunlardan birincisi, yöneticilerin şirket sahiplerinin refahlarını artırma noktasında yeterli çabayı göstermemeleri ile ilgilidir. İkinci sorun, varlıkların kullanımı ile alakalıdır. Yöneticilerin şirkete ait varlıkları kötü amaçla kullanma riski vardır.

Üçüncüsü, iki tarafın farklı risk tercihleri ile alakalıdır. Yöneticiler kendi çıkarlarını düşünerek risk alırken şirket sahibinin risk tercihlerini göz ardı edebilmektedir (Alp ve Kılıç, 2014: 40).

Hisseleri borsada işlem gören halka açık şirketlerde şirket sahiplik yapısının yoğunlaşması sonucunda vekâlet ilişkisi yaygındır ve şirket sahibi ya da hissedarlar(ortaklar) tarafından vekil olarak tayin edilen yöneticilerin daha da güçlenmeleri, keyfi hareket etmeleri ve şirket sahibinin çıkarlarını düşünmeden hareket etmeleri durumları söz konusu olabilmektedir. Böyle bir durumda sahipler kötü yönetim uygulamalarından dolayı vekillerin yetkilerini sınırlayabilmekte ya da görevlerine son verebilmektedirler (Jensen ve Meckling, 1976: 308). Halka açık olmayan aile şirketleri ile şahıs ortaklıklarında ise şirketin sahibi ve yöneticisi aynı kişi olduğundan dolayı vekâlet teorisinden bahsedilemez (Dereköy, 2015: 38).

2.2.1.3. Paydaş Teorisi

Paydaş teorisi, vekâlet teorisine bir eleştiri olarak ortaya çıkmıştır. Vekâlet teorisinde sadece şirket sahibi ya da hissedarların(ortakların) çıkarlarını korumak amacı ile kurumsal yönetim mekanizmaları oluşturulmaktadır. Fakat şirketlerin rekabet düzeyi ve başarılarını artıran, şirketin işleyişine etki eden, şirketle ilişkisi olan hissedarlardan başka çıkar gruplarının da var olması vekâlet teorisinin eleştirilmesine neden olmuştur. Bu noktada şirketin, diğer çıkar gruplarının da hak ve sorumluluklarını belirlemesi gerekliliği anlayışı paydaş teorisinin temellerini oluşturmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014: 41-42).

Jones (1980), paydaş teorisinden önce kurumsal sosyal sorumluluk kavramını sorgulayarak bir şirketin sadece hisse mülkiyeti olan pay sahiplerine karşı değil şirketin içinde bulunduğu toplumda var olan çeşitli gruplara yönelik birtakım sözleşme ya da kanunlar aracılığıyla düzenlenmiş bazı sorumlulukları olduğunu, pay ve faydanın yalnızca mülkiyetle yani sahiplikle sınırlı olmadığını vurgulamıştır. Jones, paydaş teorisinin halen sorgulanmaya ve şu sorulara yanıt aranmaya devam edildiğini belirtmektedir: Bunlar hangi gruplar? Bu gruplardan hangisine hizmet edilmeli? Onların çıkarlarından hangisi daha önemli? Çıkarları nasıl dengelenebilir?

Bu çıkarlara hizmet etmek için şirket parasından ne kadar tahsis edilmelidir? (Mitchell vd. , 1997: 856).

Freeman, 1984 yılında dönüm noktası olan “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (“Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı”) kitabını yayımladı ve bu kitapta paydaş yönetimini stratejik planlamaya bağlayarak paydaş teorisinin temeline işletmelerin amaç ve misyonlarını yerleştirerek “Biz (işletmeler) kimi temsil ediyoruz, kimi destekliyoruz?” sorusunu yanıtlamaya odaklanmış ve birçok farklı araştırmacının yaptığı çeşitli tanımlara karşılık hala geçerliliği devamlılığını koruyan paydaş sınıflandırmasının temelini oluşturmuştur. Yalnızca firma sahipleriyle hissedarları paydaş olarak kabul eden geleneksel işletme stratejilerinin tam tersine Freeman, paydaşları pay sahipleri(hissedarlar), çalışanlar, tedarikçiler, tüketiciler, finansal kurumlar, politik gruplar, hükümetler, tüketici koruma dernekleri ve rakip firmalar olarak ele almıştır (Ertuğrul, 2008: 206; Mitchell vd. , 1997: 853).

Donaldson ve Preston (1995: 69-85) paydaş kavramını, "kurumsal faaliyetin prosedürel ve / veya maddi yönleriyle meşru çıkarları olan kişiler veya gruplar" olarak tanımlamıştır. Çalışmalarında paydaş modelinde paydaşları; hükümetler, yatırımcılar, politik gruplar, tedarikçiler, müşteriler, ticari dernekler, çalışanlar ve topluluklar olarak ele almışlardır. Paydaş teorisinin kategorize edilebileceğini savunarak teoriyi “açıklayıcı, enstrümantal ve normatif” olarak 3 kategoriye ayırmışlardır. Yazarlara göre tanımlayıcı teori, şirketlerin paydaşları olduğunu; enstrümantal teori, paydaşlarını düşünen firmaların başarılı stratejiler geliştirdiklerini gösterdiğini; normatif teori ise, firmaların paydaşlarını neden dikkate almaları gerektiğini açıklamaktadır.

Freeman vd. (2004: 364)’ne göre paydaş teorisinin odak noktası, iki temel soruda birleştirilmiştir. Teori önce firmanın ne istediğini soruyor. Bu, yaratılan firma değerinde ve değerin getirdiklerinde katkısı olan temel paydaşları birlikte değerlendirerek, yöneticileri paydaşların katkılarını açıkça ifade etmeye teşvik eder. Bu durum da firmanın ileriye doğru itilmesini sağlar ve firmanın üstün performans göstermesine olanak verir. Firmanın amacına ve içinde bulunduğu pazara göre finansal ölçüler belirlenmesini sağlar. Teori ikinci olarak; yönetim ne ister ve firma

yönetimi paydaşlara karşı sorumluluk sahibi mi? sorusuna odaklanır. Bu, yöneticileri firmanın amaçlarına göre paydaşlarıyla beraber işe özgü nasıl ve ne şekilde ilişkiler oluşturmak istedikleri konusundaki faaliyetlerini açıkça ifade etmeye iter.

Aktan ve Börü (2007: 8)'ye göre paydaş teorisinin daha net anlaşılabilmesi için organizasyonun/firmaların hem iç hem de dış çevresindeki menfaat sahipleri daha yakından tanınmalıdır. Firmaların iç çevresini “çalışanlar, sahipler, yöneticiler, hissedarlar(ortaklar) ve organizasyon kültürü” oluşturmaktadır. Bir firmanın faaliyet çevresini ise; faaliyetlerini gerçekleştirirken ilişki içine girdiği kişi ve kurumlar oluşturmaktadır. Bunları: “müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, rakipler ve regülasyonlar” oluşturmaktadır. Firmanın dış çevresini de; iç ve faaliyet çevresi dışında kalan “teknolojik çevre, makro-ekonomik çevre, demografik çevre, siyasi çevre ve uluslararası çevre” oluşturmaktadır.

Zamanla şirketlerin ilişki içinde bulunduğu çevre genişlemiştir. Dolayısıyla paydaşları artmış ve ilişkileri de daha karmaşık hale gelmiştir. İşte bu noktada paydaş teorisi, firmaların rekabet avantajı sağlamak amacı ile taraflar arasındaki ilişkileri sistemli bir hale getirmelerine ve ortak hedeflere ulaşılabilmesi için iç ve dış çevresindeki paydaşları ile güçlü ilişkiler kurmasına imkân vermektedir (Aktan ve Börü, 2007: 8). Bugünün ekonomik gerçekleri, paydaş teorisinin altını çiziyor. Çünkü ekonomik değer, gönüllü olarak ve ortak bir işbirliğiyle herkesin durumunu iyileştirmek adına bir araya gelen insanlar tarafından yaratılmıştır. Bu noktada yöneticiler firma için ekonomik değer yaratmak adına paydaşlar arasındaki ilişkileri geliştirmeli, onlara ilham vererek ilgili tüm paydaşları harekete geçirmeli ve onların firmaya katkılarını artırmak için çeşitli topluluklar oluşturmmalıdır. Firmanın vaat ettiği değere karşılık paydaşların da firma yararına çaba harcaması, rol ve sorumluluklarını kötüye kullanmamaları gerekmektedir. Bir firmada hissedarlar değer yaratma sürecinde kesinlikle önemli paydaşlardır ve karları da kritik bir öneme sahiptir. Fakat kar, bu sürecin yönlendirici bir unsuru olmakla beraber sonucudur. Bu sebeple birçok firma(J&J, eBay, Google, Lincoln Electric, AES gibi) paydaş teorisi ile tutarlı olarak faaliyetlerini belirlemekte ve geliştirmektedir (Freeman vd. , 2004: 364).

Paydaş teorisi, bir şirketin tüm paydaşları ile karşılıklı güvene dayanan uzun vadede ilişkiler kurması ve iş birliği içinde olmasının toplam refahı yükselteceğini savunmakta ve yöneticilerin sadece hissedarların vekili değil diğer tüm paydaşların da vekili olarak çalışmaları gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca paydaş teorisi topluma refah ortamı sağladığından daha adil ve sosyal bir yaklaşımdır (Alp ve Kılıç, 2014: 42). Kurumsal yönetimde paydaş modelinin hissedarların kısa vadede tatmin edilmesini amaçlayan, fırsatçı şirket politika ya da uygulamaları yerine şirketin toplam refahını sağlayan uzun soluklu şirket stratejilerini uygulamayı kolaylaştırdığı ve uzun vadede değer üretecek olan diğer ilgili paydaşlara yönelik yapılan yatırımları da teşvik ettiği savunulmaktadır. Bazı paydaşların şahsi çıkarlarını korumak amacı ile pozisyonlarını kötüye kullanabilecekleri de gözden kaçırılmamalıdır (Mesci, 2014: 50).

Paydaş teorisi, şirketlerde çok sayıdaki paydaş çıkarı arasında denge ve uyumun sağlanmasının güç olması gerekçesiyle eleştirilmektedir. Paydaşların menfaat ya da çıkarlarının hangisinin ne şekilde öncelik arz edeceği hususunda tepe yönetimine ve yönetim kuruluna destek sağlayacak bir rehber olmadığı gibi, firmaların sosyal sorumluluklarını yerine getirmedikleri takdirde kendilerine nasıl bir yaptırım uygulanacağı da belli değildir. Bu eleştiri kapsamında paydaşların kimler tarafından oluştuğu hususuna daha dar bir tanım getiren “Yeni Paydaş Teorisi”nin öne çıktığı görülmektedir. Yeni teoride paydaşlar, özellikli olarak şirkete değer katan ve şirketin varlıklarını artıran gruplarla sınırlı olacak şekilde düşünülmelidir. Yani yeni teori aslında hissedar teorisinin genişletilmiş halidir. Bu dar tanımlama, kurumsal yönetim çerçevesinin şirketteki hissedarlar dâhil diğer paydaşlar arasında sosyal olarak etkili bir denge sağlayabileceği konusundaki endişeleri giderememektedir (Alp ve Kılıç, 2014: 43).

2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının kökenleri, 2.Dünya Savaşı’nın öncesine kadar dayanmaktadır. Çok eski yıllara dayandırılıyor olsa da özellikle 1950’li yıllarda hızla artan kurumsal şirket sayıları nedeni ile şirketlerin sosyal sorumlulukları, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile anılmaya başlanmıştır.

1950’li yıllarda, şirketlerin daha geniş sorumlulukları olduğu yönünde çeşitli söylemler olmuştur. Artık yönetimler profesyonelleşmiş ve şirketler sadece karlarını değil aynı zamanda toplumu, çalışanları ve müşterilerinin de çıkarlarını düşünmek zorunda kalan kurumlar haline dönüşmüşlerdir. KSS kavramı ilk defa 1953 yılında Howard R. Bowen’un ustalık kitabı olarak yayımladığı “İş Adamının Sosyal Sorumlulukları (Social Responsibilities of the Businessman)” isimindeki eserinde yer almıştır (Carroll ve Shabana, 2010: 86).

Literatüre yeni giren bir kavram olmamakla birlikte, bu konuya duyulan ilgi ve verilen önem oldukça yenidir. Son yıllarda iş dünyasında meydana gelen çeşitli şirket skandalları nedeni ile hem şirketlere hem liderlere hem de ekonomiye karşı tüketicilerin güvenleri sarsılmış ve sonuç olarak da iş etiği(ahlakı) ve kurumsal yönetim konularına karşı ilgi artmış, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. Diğer taraftan uluslararası kuruluşlar (BM, OECD, AB, ILO) öncülüğünde çevreyi, insan haklarını ve çalışanları korumaya yönelik düzenlemeler ve bu noktada geliştirilen standartlar organizasyonların/şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk hakkında daha dikkatli davranmaları gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Aktan ve Börü, 2007: 6).

Kurumsal sosyal sorumluluk ne demektir? konusunda ki tartışmalar yıllardır devam ediyor. Fakat yaygın olarak kabul edilen bir KSS tanımında görüş birliği mevcut değildir. Bu konuda genelde işletmelerin topluma yönelik toplumsal ve çevresel sorumlulukları üzerine araştırmalar çoğunluktadır. KSS kavramı değişim içinde olan bir kavramdır. Bazı akademisyenler, ekonomistler ve araştırmacılar tarafından KSS kavramı “kurumsal sorumluluk, kurumsal hesap verebilirlik, kurumsal ahlak(iş etiği),kurumsal vatandaşlık, kurumsal sürdürülebilirlik” gibi kavramlar ile ifade edilmektedir. KSS tanımları, kavramsal olan tanımlardan çok pratik ve yönetsel ifadeler arasında değişiklik göstermektedir. Son 50 yılda akademik araştırmacılar tarafından yapılan KSS hakkındaki bazı tanımlar tablo 8’de yer almaktadır (Kakabadse vd. , 2005: 280):

Tablo 8: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları

Yazarlar	Tanımlamalar
Bowen (1953)	KSS, iş adamlarının hedefler açısından arzu edilen eylem planlarını ve politikalarını toplumun norm ve değerlerine uygun olarak belirlemeleri ve kararlar almalarını, bu kararları sonrasında takip etmeleri gereken yükümlülüklerini ifade eder.
Frederick (1960)	Özel kişiler ya da firmaların ekonomik ve insan kaynaklarını sadece kendi çıkarları için dar kapsamda değil, geniş alanlar için sosyal amaçlarla istekli bir şekilde kamuoyunun beklentilerini dikkate alarak kullanması.
Friedman (1962)	İşletmelerin aldatma veya dolandırıcılık olmaksızın iş dünyasının kurallarını benimsediği sürece açık ve serbest rekabet yürüterek kaynaklarını kullanma yolu ile kazançlarını arttırması.
Davis and Blomstrom (1966)	Sosyal sorumluluk bir kişinin yükümlülüğüne atıfta bulunur, kişilerin (ya da işletmelerin) kararlarının ve eylemlerinin tüm sosyal sistem üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak hareket etmesidir.
Sethi (1975)	Sosyal sorumluluk, kurumsal davranışları toplumun sosyal normları, değerleri ve performans beklentileri ile uyuşan bir düzeye ve yukarıya getirmektir.
Carroll (1979)	İş dünyasının sosyal sorumluluğu, toplumun beklentilerine uygun olarak işletmelerin ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı (hayırsever) sorumluluklarının tümüdür.
Jones (1980)	Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların hissedarlar ve yasaların öngördüğünden daha fazla gruplara yani toplumdaki tüm çıkar gruplarına karşı yerine getirilmesi gereken bir yükümlülüktür.
Wood (1991)	Kurumsal sosyal sorumluluğun temel fikri, iş(işletme) ve toplum unsurlarının birbirinden ayrı düşünülmemesi.
Baker (2003)	Kurumsal sosyal sorumluluk genel olarak toplumda olumlu bir etki yaratmaya yönelik şirketlerin iş süreçlerini nasıl yönettikleri ile ilgilidir.

Kaynak: Kakabadse vd. , 2005: 281.

Carroll, 1979 yılında yaptığı çalışmada işletmelerin sosyal sorumluluklarını, oluşturduğu sosyal sorumluluk piramidinde “ekonomik sorumluluklar, yasal sorumluluklar, etik(ahlaki)sorumluluklar ve hayırsever sorumluluklar” olarak dört kategoride sınıflandırmıştır. Carroll, bu sorumlulukların tümünün her zaman bir dereceye kadar var olduklarını fakat son yıllarda hayırsever ve etik sorumlulukların daha önemli ve işlevsel hale geldiğini ifade etmektedir (Carroll, 1991: 40).

Sosyal sorumluluk piramidinin ilk basamağını oluşturan ekonomik sorumluluktur. İşletmelerin asıl amacı, müşteri istek ve taleplerinin karşılanması için mal ve hizmet üreterek kar elde etmektir. Dolayısıyla bu ekonomik sorumluluğunu yerine getirmedikçe diğer sorumluluklarını yerine getiremeyecektir. İkinci basamakta işletmelerin yasal sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmelerin kar amacının yanında toplumun refahını sağlamak ya da korumak için yasal düzenlemelere ve hukuki politikalara uygun hareket etmeleri gerekmektedir. Yasalar, yanlış ve doğruların toplumsal olarak yasallaştırılmasını, oyunu kuralına göre oynamayı sağlar. Üçüncü basamakta yer alan etik(ahlaki) sorumlulukları; işletmelerin etik olmasını, doğru, hakkaniyetli ve adil olanı yapmasını, zarar ve kötülükten kaçınması gerekliliğini

vurgular. Son basamakta yer alan hayırsever sorumlulukta ise; topluma kaynak aktararak toplumun yaşam kalitesini artıran işletmeler iyi bir kurumsal vatandaş olarak değerlendirilmektedir. Çeşitli sosyal sorumluluk projelerinde gönüllü olarak yer alan işletmeler, bu projelere kaynak aktarmakta dolayısıyla diğer sorumluluklarının dışında toplumun refahını yükseltmeye çalışmakta ve iyi bir kurumsal vatandaş olmaktadır (Carroll, 1991: 40-42).

Kurumsal sosyal sorumluluğun özü ve değindiği şey, şirketlerin sözleşme hükümleri gereğince yerine getirmekte olduğu ekonomik ve hukuki sorumluluklarının ötesinde topluma karşı olan etik ve hayırseverlik sorumluluğudur. Bu sorumluluk aslında iş dünyası ile toplum arasındaki sosyal sözleşmeyi yansıtır (Carroll ve Shabana, 2010: 90). Kurumsal sosyal sorumluluk genel olarak toplumsal, çevresel ve ekonomik sorunların şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışı çerçevesinde firmanın değerleri, kültürü, kararları, strateji ve uygulamaları ile entegre edilmesi olarak nitelendirilebilir. Bu şekilde hareket edilmesi; çevredeki sorunlar dikkate alınarak politikalar belirlenmesi, firma içinde daha iyi uygulamalar yapılması bunun sonucunda da toplumu iyileştirme ve zenginlik yaratarak sürdürülebilir kalkınmaya destek olma açısından önemlidir (Hohnen, 2007: 5).

Argüden (2007: 25) 'e göre kurumsal sosyal sorumluluğu ciddiye alan şirketler, üç ana tema üzerinde taahhütte bulunuyorlar: 1.Ticari faaliyetlerini yürütürken kanunlara, insan haklarına, ahlak standartlarına tam olarak uyumlu davranmaları ve faaliyetlerinin dünyanın her yerinde çevreye verebileceği zararları en aza indirmek durumunda olduklarını kabul etmeleri, bu duruma uygun davranmaları. 2.Faaliyetlerinin sadece şirket içini değil, piyasayı, tedarik piyasalarını, faaliyette bulundukları bölgeyi, sivil toplum örgütlerini, kamu sektörünü de etkilediğinin ve tüm sosyal paydaşlar ile işbirliği içinde çalışma gereğinin bilincinde olmaları. 3.Kurumsal sosyal sorumluluğun öncelikle yönetim kurulları, yönetim kurulu başkanları ve genel müdürlerinin olduğunun kabul edilmesidir.

Aktan ve Börü (2007: 20), yaptıkları çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğun hem işletmelere hem de ilgili tüm paydaşlara sağlayacağı faydaları tablo halinde özetlemişlerdir. Bu faydalar aşağıdaki tablo 9'da yer aldığı gibidir:

Tablo 9: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar

İşletmeye Sağlayacağı Faydalar	
- Hisse senetlerinde değer artışı - Marka değeri oluşturma - Nitelikli çalışanı cezp etme ve elde tutma - Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık - Etkin risk yönetimi - İtibar sağlama - Müşteri sadakati - Faaliyetlerde etkinlik	- Hassas yatırımcılara ve finansman kaynaklarına ulaşım - Kurumsal imajın artması - Yeni pazarlara girme kolaylığı - Verimlilik ve kalite artışı - Karlılıkta artış - Toplumsal saygınlık - Rekabet avantajı - İşbirliklerinin gelişimi
Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar	
Kurum İçi Paydaşlara	Kurum Dışı Paydaşlara
Yöneticilere; - Onur ve gurur duyma - Motivasyon artışı sağlayacak insan kaynakları politikaları - Etik konularda daha fazla farkındalık - Etik eğilimlerle, çalışanlara karşı daha çok güven duyumu - Trendlere uygun hareket etme - Çalışanların işletme amaçlarını benimsemesi ve içselleştirmesi - Yaratıcı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkması Hissedarlara; - Bütün firma faaliyetlerine yatırımların artması - Sosyal sorumluluk yatırım projelerine kolay fon temini - İşletme değerindeki artış - Sermaye temininde kolaylık - İşletmeyle ilgili bilgilerin açıkça paylaşılması - Sosyal performans ölçütü oluşturma Çalışanlara; - Güvenli çalışma ortamı - Etkin insan kaynakları politikaları - Daha iyi çalışma koşulları - İşgücü ilişkilerinde daha az anlaşmazlık, - İstihdam maliyetlerinde azalma - Şirket içi iletişimin ve verimliliğin artması - Fırsat eşitliği ve erişim hakları - İşçi standartlarında iyileşme	Müşterilere; - Dürüst fiyat ve kaliteli ürün - Satın alma sürecinde bilgi temini - Taleplerinin tanımlanması ve yerine getirilmesi - Müşteri şikâyetlerinin dikkate alınması ve çözülmesi - Örgütlü hareket edebilme Rakiplere; - Bilgilendirme ve kıyaslama örneği - Adil rekabet, dürüst reklam Tedarikçilere; - Fiyatlandırma ve ödeme koşullarında dürüstlük - Faaliyetlerine destek olacak tedarikçilere finansal destek Topluma; - İnsan haklarının geliştirilmesi - Eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yatırım - Kadın, çocuk işgücünün sömürülmesine engel olma - Sürdürülebilirliğe olan katkı Hükümete; - Yasalara bağlılık, yolsuzlukla mücadele - Kamusal alanlara yatırım, ekonomik ve sosyal sorunlara destek verme - İstihdam oluşturma Çevreye; - Çevre kirliliğinin azaltılması - Kültürel mirasın korunması - Bitki örtüsünün, hayvan soyunun korunması - Daha temiz üretim süreçleri, enerji tasarrufu, geri dönüşüm - Eko-verimlilik - Çevresel teknoloji kullanımı

Kaynak: Aktan ve Börü, 2007: 20-21.

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda yapılan faaliyetler ve yürütülen projelerin çok sayıda faydası olmasının yanında, belli başlı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar şöyledir: işletme sahipleri, yönetici ya da ortaklarının sosyal alandaki konulara gereğinden fazla duyarlı olması örgütsel amaçlardan

uzaklaşılmasına sebep olabilir. Sosyal faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için yeni insan kaynağına gereksinim duyulabilir. Yapılan sosyal faaliyetlerin, ürün ya da hizmet maliyetlerine yansıtılması fiyatları yükseltebilir bu durumda pazar kaybına sebep olabilir (Çelik, 2007: 54).

2.2.3. Dünyada Kurumsal Yönetim Uygulama Sistemleri

Kurumsal yönetim sistemi, firmaların hem ekonomik ve sosyal hedefleri arasındaki hem de firma hedefleri ile işletme de çalışan diğer kişilerin hedefleri arasında bir denge oluşturabilmek amacı ile alınabilecek önlemler ve alınacak önlemlerin uygulanmasını zorunlu hale getiren, çeşitli prosedürler ve yöntemlerin tümünden oluşmaktadır (RSM Robson Rhodes LLP, 2004).

Etkin kurumsal yönetim, piyasaya dâhil olan katılımcılara kendilerine ait özel sözleşmesel ilişkilerini kurduktan sonra güvenilebilecekleri sağlam bir hukuki düzenleyici ve kurumsal bir ortam gerektirmektedir. Bu şekilde kurumsal yönetim çerçevesi genellikle ülkelerin içinde bulundukları özel koşullar, kültürel ve tarihi yapıları ile geleneklerinin sonucu olarak belirlenmiş olan mevzuata ilişkin unsurlar, düzenlemeler, öz denetim mekanizmaları, ihtiyari taahhütler ve iş uygulamaları unsurlarından meydana gelmektedir. Bu unsurlar arası beklenen bileşim, her ülkede farklılık arz etmektedir. Mevzuat ve düzenlemelere ait unsurlar, kurumsal yönetim kodları gibi “uy veya açıkla” prensibine dayalı olan hukuk unsurları ile esneklik sağlamak ve bireysel şirketlerin özgüllüklerinin sağlanabilmesi için yararlı bir biçimde birbirlerini tamamlayabilir. Herhangi bir şirkette bir hissedar ya da yatırımcı için etkili işleyen bir sistem, başka bir ortamda ya da farklı koşullar altında uygulanabilir durumda olmayabilir (OECD, 2015: 13-14).

Kurumsal yönetim ilkelerinin şirketler tarafından uygulanmasının zorunlu olup olmaması esasına göre 3 temel kurumsal yönetim modeli bulunmaktadır. Bu modeller kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir (Alp ve Kılıç, 2014: 72-75):

Zorunluluk Esaslı Model: Şirketlerin yasal düzenlemeler uyarınca yasalarda belirtilen ve yasalar tarafından belirlenen kuruluşlar tarafından çıkarılan kod ya da standartlara uymakla yükümlü tutulmaları ve uymadıkları durumlarda mevzuatta

belirlenen yaptırımlarla karşılaşmaları durumu söz konusudur. Örneğin, ABD’ de Sarbanes-Oxley Yasası(Genelde Kıta-Avrupa’sı ülkelerinde yaygındır).

Uygula veya Uygulayamıyorsan Açıkla Modeli: Şirketler, düzenleyici otoriteler, öz düzenleyici kuruluşlar ya da borsalar tarafından yayımlanmış olan kurumsal yönetim ilkelerine, standart ya da en iyi uygulama kodlarına uyup uymama konusunda serbesttirler. Fakat uymadıkları takdirde de neden uymadıklarını özel bir beyan ile kamuoyuna açıklamakla yükümlüdürler(Anglo-Saxson ülkelerinde yaygındır).

Karma Modeller: “Uygula veya uygulayamıyorsan açıkla” ile “zorunlu olarak uygula” yaklaşımının karışımından oluşmaktadır. Bu modele Türkiye’deki halka açık şirketlere yönelik mevcut kurumsal yönetim uygulaması örnek verilebilir.

Tablo 10: Kurumsal Yönetimde Farklı Ülke Uygulamaları

Örnek Ülkeler	Hazırlayan	Amaç	Yaptırım Mekanizması
İtalya, Yunanistan, Tayland, İngiltere Kanada, Singapur, G. Afrika, Hong Kong, Hindistan	Borsalar/sermaye piyasaları komisyonları	Borsaya kayıtlı şirketlerin kurumsal yönetim prensiplerine uymalarını sağlamak	Halka açık şirketlerin borsaya kaydı için şart koşmak. Bazı ülkelerde yaptırım yok
OECD, Dünya Bankası, Business Roundtable	Bağımsız uluslararası organizasyonlar	Uluslararası platformda öncülük edip kendi “kodlarını” hazırlayanlara adapte edebilecekleri örnek model” sunmak	Yaptırım yok
Singapur, Hindistan, Brezilya, Türkiye	Bağımsız ve konsensüs yaratıcı oluşum (enstitü)	Kurumsal yönetim konusunda bilinçlendirme, eğitim, bilgilendirme, yöntem gösterme	Üye olacak kuruluş ve kişilerin bu kurallara gönüllü uyması, uymazlarsa üye olamamaları
İngiltere, Fransa, G. Kore, Malezya, Hindistan	Özel sektör veya özel sektör-devlet inisiyatifleri	Ülke şartlarına uygun şirketlere örnek olacak kurumsal yatırım prensiplerini hazırlamak	Borsalara ve diğer devlet birimlerine baskı
Avustralya, Almanya, İrlanda, İsveç, ABD, İngiltere	Kurumsal yatırımcılar/yatırımcı organizasyonları	Yatırım yapacakları şirketlerde olmasını istedikleri kurumsal yatırım prensiplerini açıklayarak isteklerini bildirmek	Azınlık haklarını kullanmak Uymayan şirketlere kötü not vermek ve yatırım yapmamak
ABD(GM, Texaco, BP Amoco)	Şirketler	Şirketin kurumsal yatırım prensiplerini açıklayarak yatırımcı dostu olmak	Yaptırım yok

Kaynak: Sönmez ve Toksoy, 2011: 63.

Tablo 10’da görüldüğü üzere kurumsal yönetime önem veren ülkelerden birçoğunun kurumsal yönetimin uygulanması noktasında farklı amaçları ve farklı

yaptırım mekanizmaları olduğu görülmektedir (Sönmez ve Toksoy, 2011: 63). Her ülkede hukuk sistemleri ve ticari kültürler birbirinden farklıdır. Bu noktada, dünyada hukuk sisteminde kabul edilmiş olan en önemli iki farklı kültür Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası kültürleridir. Dolayısıyla bu kültürlerin oluşturduğu kurumsal yönetim sistemleri, “Anglo-Sakson Sistemi” ve “Kıta Avrupa’sı Sistemi” olarak iki şekilde ele alınmaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 125). Kurumsal yönetim uygulamaları, üzerinde temellendiği kaynak açısından şirket içi ve şirket dışı mekanizmalar, uygulama sistematığı açısından da Anglo-Sakson ve Kıta Avrupa’sı sistemi şeklinde klasik bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Buradaki şirket içi mekanizmaları: yönetim kurulu, ortaklık yapısı, yöneticilerin ücretleri, yatırımcı ilişkileri, en iyi uygulama kodları oluştururken; şirket dışı mekanizmaları, şirket satın alımları, yönetici piyasası, ürün piyasası, aktif hissedarlık ve yasal sistem unsurları oluşturmaktadır (Kula, 2006: 32-34).

Tablo 11: Anglo- Saxon ve Kıta Avrupa’sı Kurumsal Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması

Kriter	Anglo-Saxon Sistemi	Kıta Avrupa’sı Sistemi
Ortaklık	Dağınık	Yoğunlaşmış
Ortak Kimliği	Kurumsal Yatırımcılar	Aileler, Özel Şirketler Ve Finansal Kurumlar
Kontrol	Yönetim Kurulunda	Büyük Hissedarlarda
Yönetim Kurulu	Dış Üyeler Etkin	İç Üyeler Ve Büyük Ortaklarla Bağlantılı Dış Üyeler
Sermaye Piyasaları	Likit	Göreceli Olarak Likit Değil
Kurumsal Kontrol Piyasası	Gelişmiş	Kısıtlı
Karşılıklı Hissedarlık	Kısıtlı	Yaygın
Koteli Şirket Sayısı	Çok	Az
Hissedar-Yönetici İlişkisi	Kısıtlı, Kişisel Değil	Yoğun
Yatırımcı İlişkisi	Yaygın	Yaygın Değil
Şirket Sahipleri İle Grup İç Şirketlerin Uzun Süreli İlişkisi	Yaygın Değil	Yaygın
Yönetim Faaliyeti Açıklaması	Yaygın	Yaygın Değil
Hissedar Aktivizmi	Yaygın	Yaygın Değil
En İyi Uygulama Kodu Uygulaması	Etkin	Etkin Değil

Kaynak: Kula, 2006: 44.

Anglo-Sakson sisteminde, şirketteki kurumsal yatırımcılar en önemli aktörlerdir ve bunların dışında kalan ortaklık dağınık durumdadır. Firmanın kontrolü, bağımsız kurul üyelerinin çoğunlukta olduğu yönetim kurulları tarafından sağlanmaktadır (La Porta vd. , 1997). Diğer bir sistem olan Kıta Avrupası sisteminde ise, ortaklık yoğunlaşmış durumdadır ve firmanın kontrolü büyük hissedarlarda olmakla birlikte yönetim kurulu yönetici pozisyonundaki hisse sahipleri tarafından

kontrol edilmektedir. Bu durum, sistemler arasındaki en önemli farklılığı yansıtmaktadır (Cuervo, 2002: 85). Ekonomilerde yaşanan değişiklik ve yeniliklere daha hızlı ve rahat uyum sağlanmasına imkân tanıyan Anglo-sakson hukuk geleneğine bağlı olan yasal sistemler, yatırımcıları Kıta Avrupası hukuk geleneğine bağlı ülkelerin yasal sistemlerinden daha iyi korumaktadır (Shleifer ve Vishny, 1997: 772). İki modelinde kendine has güçlü ve zayıf yönleri bulunduğu gibi birbirinden farklı yönleri olsa da hızla artan küreselleşmenin finansal boyutları, bu iki sistemin bazı ortak noktalarda birleşmesini hızlandırmaktadır (Ataman vd. , 2017: 164). Yukarıdaki Tablo 11’de yer alan çeşitli ölçütlerin, sistemler içerisindeki detaylarına aşağıdaki alt başlıklarda yer verilmiştir.

2.2.3.1. Anglo-Saxson Sistemi

Anglo Saxson sistemi, hissedar yaklaşımı olarak da ifade edilmekte ve şirket yönetiminin hissedarların çıkarlarını takip etmesini ve korumasını aynı zamanda hissedarlarını zenginleştirmeyi hedeflemektedir (Allen ve Galle, 2002: 1). Anglo-Saxon sistemi, “Ortak (Common-Law) hukuk” paradigması içerisinde oluşmuş olup, hissedar modelleri, harici sistemler ya da Anglo-Saxon/Anglo-Amerikan şeklinde de adlandırılmaktadır. Bu sistemin başta ABD ve İngiltere olmak üzere diğer İngilizce konuşan kültürlerde yoğun olarak kullanılmakta olduğu söylenebilir. Bu sistemi uygulayan diğer ülkeler; Kanada, Avustralya, Yeni Zellanda, Singapur ile eski ve şimdiki İngiltere kolonileridir (Ziolkowski, 2005: 284-287).

Bu sistemde şirketteki hisse sahiplerinin payları dağınık durumdadır ve tek bir hissedarda yoğunlaşma söz konusu değildir. Şirketin kontrolü, bağımsız üyelerin yoğun ve etkili olduğu, hissedarların vekili olan yönetim kurullarındadır. Bağımsız kurul üyeleri çok önemli bir roledir (La Porta vd. , 1997). Yönetim kurulunun yapısına bakıldığında bu sistemde “Tekli kurul-Üniter (One-Tier/Unitary Board) sistemi” benimsenmiş durumdadır. Hem yöneticiler hem de yönetici olmayanlar tekli bir yapı altında toplanmaktadır. Tüm üyeler eşit görülmekte ve ilgili sorumluluklar bu üyeler arasında eşit paylaştırılmaktadır. Kurul üyelerinin çoğunluğu yönetici olmayan üyelerden olursa daha çok sorumluluk yükleneceği, hesap verilmesi noktasında etkin denetimin gerçekleşeceği kabul görmektedir. İngiltere ve Anglo-

Sakson kültüründen etkilenen ülkelerde uygulanan bu tekli kurul sisteminde, ABD’de İngiltere’ye oranla daha çok yönetici olmayan üyeler yer almaktadır. İcra direktörü (CEO) firma yönetiminde daha çok rol üstlenmektedir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 130).

Bu sistem şirketin üst yönetim organları ile hisse sahipleri arasında olan güvenilir ilişkileri esas alır. Hissedarlar bu sistemde şirket yönetimi ile ilgili kararlarda oy güçlerini kullanmak sureti ile aktif olarak rol alabilmektedirler. Ayrıca hissedarlar, sebebi ne olursa olsun şirketten ya da şirket yönetiminden memnun değiller ise görüşlerini ya hissedarlar genel kurulunda belirterek ya da “oting with their Feet” yaparak hisselerini satarak yatırımlarından vazgeçebilirler. Bu durum, aktif piyasa kontrolü çıkış fonksiyonu ile ifade edilmektedir. Fakat bu durumda satılan hisseler rakip firmaların eline geçme olasılığı ile karşı karşıya kalmakta ve düşmanca satın alma olasılığını artırmaktadır. Bu sistemin en önemli küresel değişkenleri; büyük sermaye piyasaları, kurumsal kontrollü aktif pazar ve profesyonel yatırımcılar ile kurumsal yatırımcıların artan gücüdür (Ziolkowski, 2005: 284-287).

Anglo-Sakson sistemini uygulayan ülkelerin piyasalarında kurumsal yatırımcılar (yatırım fonları ve emeklilik şirketleri gibi) önemli aktörlerdir ve sayıca fazla ve yoğunludur. Örneğin, ABD’de 1994 yılında enstitü yatırımcıları, ABD’nin en büyük birliklerinin olağanüstü sermayesinin yüzde 51,5’ine sahiplerdi. Bu sistemde kurumsal yatırımcıların payı ve yoğunluğu fazla olduğundan şirket ile yaptıkları faaliyetlerde yönetim kurulu tarafından yönlendirilmeleri ve etkilenmeleri, birtakım bürokrasilerle ve baskılar ile karşı karşıya kalmaları da söz konusu olabilmektedir (Cuervo, 2002: 86). Bu rolleri ile kurumsal yatırımcılar hem şirket yöneticileri üstünde önemli bir baskı unsuru yaratarak sistemdeki kayıpların giderilmesine destek olurken hem de kurumsal yönetim anlayışının nasıl şekillenmesi gerektiği hususuna da katkıda bulunmaktadır. Halka açık olan şirketlerin çoğunda kurumsal yatırımcı ortakların olması, şirketlerin de birbirine benzeyen ortaklık görünümüne sahip olmalarını beraberinde getirmektedir. Bu yatırımcılar, işleri dolayısıyla küçük olan yatırımcılar ile kıyaslandığında firmaların faaliyet ve

alışmalarını takip etme, gözetleme ve denetleme noktasında daha istekli olmalıdırlar (Alp ve Kılıç, 2014: 64).

Anglo-Sakson sistemini uygulayan ülkelerde, gelişmiş sermaye piyasaları mevcuttur ve likitide oranları oldukça yüksektir (La Porta vd. , 1997). Firmalar bankacılık sisteminden kısa vadeli finansman ihtiyaçlarını karşılamak için yararlanmaktadır. Asıl finansman şekli, sermaye piyasalarında daha uzun vadede tahvil, hisse senedi gibi araçların ihracıdır. Gelişmiş sermaye piyasasının yapısı, bazı olumsuzluklar doğurabilmektedir. Piyasada dağılmış olarak bulunan küçük hissedarlar, şirketi kontrol etmek adına maliyete katlanmak yerine, bu görevlerinin diğer hissedarlarca yapılmasını ya da likit olan piyasadan hemen çıkmayı seçmektedirler. Bu durumda vekâlet sorunu büyümekte ve denetimsiz kalan firma yöneticilerinin firma yönetiminden daha çok takdir kullanmalarına sebep olabilmektedir. Piyasadan hemen çıkma eğilimi, yöneticilerin şirketlerdeki uzun vadeli kazançlardan uzaklaşarak daha yüksek getirisi olan ve geri dönüşü daha hızlı olan kısa vadeli yatırımlara yönlennmelerine neden olmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014: 64-65).

2.2.3.2. Kıta Avrupa’sı Sistemi

Kıta Avrupa’sı sistemi, paydaş odaklı bir sistemdir. Bu sistemi uygulayan ülkelerde sadece hissedarlar değil bunların dışında kalan diğer tüm paydaşların da çıkarlarını korumak amaçlanmıştır. Tüm paydaşların çıkarlarının dikkate alınmasında lkedeki geçerli hukuk sistemi, ekonomik yapı ve kültür anlayışları etkili konumdadır (Teh, 2009: 29). Kıta Avrupa’sı sistemini uygulayan lkeler; Almanya, Hollanda, İsveç, İsviçre, Avusturya, Danimarka, Norveç, Finlandiya, Fransa, İspanya, İtalya, Belçika ve Japonya’dır (Mesci, 2014: 67).

Kıta Avrupa’sı sistemi, dünyada en etkili ve en eski hukuk sistemi olan Kıta Avrupa’sı/Roma-Germen hukuk geleneğinden etkilenererek oluşturulmuştur. Bu gelenek Roma hukuku kaynaklı olup yasal düzenlemelerde yasaları temel araç olarak kullanmakta, kuralların belirlenip formüle edilmesi için yoğun bir şekilde hukuk otoritelerine dayanmaktadır (Kula, 2006: 69). Sivil Hukuk Paradigmasından etkilenererek oluşturulan bu sistemde, yönetim kurulunun çapraz temsilciliğı (ikili

kurul sistemi), çapraz hissedarlık, şirket ile ilgili kurumsal kararları alma noktasında yatırımcıların katılımları, yoğunlaşmış mülkiyet yapıları(sahipliği paylaşma) söz konusudur. Sistem, şirketleri Anglo-Saxson sistemindeki sözleşmelere dayalı organizasyonlar gibi değil de sosyal organizasyonlar şeklinde yorumlamaktadır. Anglo-Saxson dünyasının dışında bu sistemi uygulayan ülkelerde çoğu şirket özeldir. Özellikle aileler, özel şirketler, KOBİ'ler ve bankalar yoğunluktadır. Bu sistemde aile şirketlerinin çokluğundan ve yoğunlaşmış sahiplik yapısından dolayı rakip firmaların şirket ele geçirimleri bu piyasalarda daha zor ve nadir yaşanan durumlardır. Banka sahipliğinin eşit olduğu ülkelerde, piramit biçiminde denetim sistemleri yaygın olarak görülmektedir (Ziolkowski, 2005: 317).

Bu sistemde yönetim kurulunun yapısına bakıldığında zaman “İki katmanlı/İkili kurul sistemi (The Two-Tiered) benimsenmiştir. Bu yönetim biçimi, yönetimi; denetim kurulu ve yönetim kurulu olarak ikiye ayırmaktadır. Bu durum ile yönetim ve gözetim faaliyetleri birbirinden ayrılmaktadır. Yönetim kurulu, şirketin günlük iş faaliyetlerinden sorumludur ve şirketi yönetmekte olan üyelerden oluşmaktadır. Denetim kurulu, genel gözetim işlevlerine sahiptir ve denetimden sorumludur. Yönetim kurulunun faaliyetlerini gözden geçirerek şirketin genel refahına odaklanır. Denetim kurulu yönetimden bağımsız, bilgili ve etkili olmak adına yeterli gayreti sarf etmektedir. Ayrıca güçlüdür, işlemleri durdurma ve mevcut yönetimin görevden alınması gibi yetkileri vardır. Bu yapı Hollanda, Fransa ve Almanya'da yaygındır (Hermanson ve Rittenberg, 2003: 52-53).

Bu sistemin uygulandığı ülkelerde sermaye piyasaları az gelişmiş ve bankalar baskın rol oynamaktadır, bankacılık sektörü ağırlıktadır. Şirketler finansman ihtiyaçlarını bankalar yolu ile karşılamaktadır. Dolayısıyla bankaların şirketler ile olan yakın ilişkileri, yatırım bankacılığı ve sermaye piyasası aracılık çalışmaları yapmaları, bankaların dolaylı ya da doğrudan olarak şirketlerde pay sahibi olmaları sonucunu doğurmuştur. Bu durum bankaların, şirketlerin faaliyetlerini gözetleme ve kontrol etme fonksiyonunu da beraberinde getirmiştir. Firmalarla sürekli ilişki içinde olan bankalar, şirketler hakkında hem bilgi sahibi olmakta hem de asimetrik bilgi probleminde kaynaklanan maliyet kalemlerini azaltarak şirketlere düşük

maliyetlerle fon sağlamak ve şirketlere istedikleri yatırımları yapmaları konusunda kolaylık sağlamaktadır (Alp ve Kılıç, 2014: 66-67; Ziolkowski, 2005: 322).

Bankacılık sistemi yoğun ve bankalar hem kredi sağlayan kuruluşlar hem de yatırımcı olduklarından dolayı sermaye piyasaları, Anglo Sakson ülkelerinin gerisinde kalmaktadır. Sermaye piyasalarının gelişmesinin önündeki engellerden bir diğeri de küçük yatırımcıları yani küçük hisse sahiplerini koruyacak yeterli düzenlemelerin olmamasıdır. Ayrıca bankalar bazen küçük yatırımcıların finansal piyasalara dâhil olmasına da engel olabilmektedir (Shleifer ve Vishny, 1997: 773).

Bu sistemde şirketler, sosyal kurumlar olarak görülmekte ve kurumsal yönetim modellerinin belirlenmesi aşamasında toplumunda çıkarları dikkate alınmaktadır. Özellikle Japonya ve Almanya insan sermayesine önem vererek çalışanlarının şirketteki faaliyetlere katılmalarına özen gösteren ülkeler olarak dikkat çekmektedir. İnsan sermayesi ve şirket çalışanlarının faaliyetlere aktif olarak katılımlarını, şirketin gelişmesinde önemli bir faktör ve kaynak olarak görmektedirler (Ziolkowski, 2005: 321). Örneğin, Almanya’da Alman Şirketler Kanunu’nda çalışanların şirket yönetiminde etkili olabilecekleri rolü belirtilmiştir. Kurumsal düzeyde şirket ile ilgili stratejik kararlarda, çeşitli konseyler ve temsilciler vasıtası ile rol almaktadırlar. Yönetim kurulu ve denetim kurulu olmak üzere ikili kurul sisteminin yaygın olduğu kurul yapılarında, Avrupa’daki çoğu ülkede çalışanların denetim kurullarını seçmeleri ve bu kurula aday önerme hakları vardır. Bunların yanında özellikle Japonya’da bazı firmalar bünyesinde barındırdıkları çalışanlarda sahiplik duygusunu artırmak amacı ile şirketin elde ettiği karları hissedarlar, şirket yöneticileri ve çalışanları arasında paylaştırmayı hedef alan çeşitli düzenlemeler de yapmaktadırlar (Teh, 2009: 30-33).

Bu sistemde, sermaye piyasaları az gelişmiş ve likidite düşük olduğundan yatırımcıların risk çeşitlendirmesi noktasında seçenekleri de azdır. Bunun yanında özellikle yeni kurulmuş olan KOBİ’ler açısından bu sistemin olumsuz yönleri vardır. Piyasadaki likidite azlığı, girişim sermayesi ortaklarının az sayıda olması ve bankaların bu firmalarla uzun süreli ilişkilerinin olmayışı nedeni ile KOBİ’lere fon

sağlamaları zor olmakta ve bu durumlar da KOBİ'leri zor durumda bırakmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014: 68).

Türkiye'nin yer aldığı hukuk sistemine bakıldığında zaman, Türkiye hissedar haklarının en az korunduğu Kıta Avrupa'sı Hukuk sistemi içinde yer alan Fransız Kıta Avrupa'sı hukuk sistemine mensuptur. Türkiye'de karşılıklı hissedarlık ile beslenen ortaklık yoğunlaşması ve piramit bir yapı söz konusudur. Holding şirketleri marifetiyle Türkiye'de aileler, şirketlerin en büyük ortaklarıdır. Hissedarların haklarının korunması noktasında ele alındığında; Türkiye'de "oy kullanma, genel kurula katılma" gibi haklar vazgeçilemez kazanılmış haklardır. "OECD Kurumsal Yönetim Prensipleri" arasında yer alan bazı hususlarda, Türk şirketleri tarafından hissedarların yeterli seviyede koruma altında olduğu saptanmıştır. Bunun yanında hissedarlar, sermaye piyasası hakkında ve ortaklık ile orantısız biçimde kontrolü sağlayan bazı düzenlemeler hakkında da bilgi sahibi olmaktadır. Fakat ülkemizde sermaye piyasasında güven ortamı tam olarak sağlanamamıştır (Kula, 2006: 173).

2.2.4. Türkiye'de Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Türkiye'de kurumsal yönetim hakkındaki çalışmalar 2000'li yıllarda başlamıştır. Bu çalışmaların başlamasında hem tüm dünyayı etkileyen finansal krizler hem de ABD'de yaşanan şirket skandalları ve bu skandalların ardından gerek ABD gerekse Avrupa ülkeleri tarafından kurumsal yönetim konusunda yapılan yasal düzenlemelerle birlikte OECD'nin tüm dünya ülkelerinde geçerliliği kabul gören, tavsiye niteliğindeki düzenlemeleri (uygulamaları) etkili olmuştur. Bunların dışında kurumsal yönetimin öneminin anlaşılmasında Türkiye'de özellikle kamu sektörünü ve özel sektörü derinden etkileyen Şubat 2001 krizinin yaşanması ve sonuçları temel etken olmuştur. Krizin yarattığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve dünya piyasalarına uyumu sağlamak için tüm sektörlerde yeniden yapılanma gereksinimi ortaya çıkmıştır (Zengin ve Yılmaz, 2017: 692). Türkiye küreselleşmenin ve değişen piyasa koşullarının etkisiyle, etkin bir kurumsal yönetim ortamı oluşturmak adına çeşitli yasal düzenlemeler ve uygulamalar yaparak bu konuda erken harekete geçen dünya ülkelerinden biri olmuştur.

Aysan (2007: 153)'a göre Türkiye’de küçük işletmelerin, aile işletmelerinin ve devlet işletmelerinin çoğunlukta olması, iyi kurumsal yönetim sistem ve uygulamalarının gelişmiş ülkelerin gerisinde kalmasına neden olmuştur. Bu noktada kurumsal yönetim sistemlerinin temelini oluşturan finansal bilgi açıklamalarının, Ticaret Kanunu’nda, Sermaye Piyasası Kanunu’nda ve Bankalar Kanunu’nda belirtilen hükümleri daha çok şirket ortaklarının bilgi ihtiyaçlarına yöneliktir. Oysaki Türkiye’de, işletmeyle ilişkili olan taraflar toplumun tamamını kapsayacak şekilde yaygınlaşmaktadır. Son yıllarda büyük işletmelerin dünya pazarlarına açılması ve o pazarlardaki ilişkilerine yönelik uluslararası denetim kurallarına ve finansal açıklama kurallarına uymak zorunda kalması, bu konuda yapılan düzenlemeleri de hızlandırmıştır (Aysan, 2007: 153).

Bu bölümde TÜSİAD En İyi Uygulama Kodu, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Faaliyetleri ve BİST Kurumsal Yönetim Endeksi hakkında bilgiler verilecektir.

2.2.4.1. TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu

Türkiye’de kurumsal yönetim konusunda yapılan ilk çalışma, özel sektörü temsil etmekte olan sanayici ve iş adamları tarafından 1971’de kurulan kamu yararına çalışan bir dernek ve gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olan TÜSİAD tarafından gerçekleştirilmiştir.

Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu, 2002 yılının Aralık ayında “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” isimdeki raporu yayımlamıştır. Bu rapor, bir “kurumsal anayasa” anlayışı çerçevesinde, şirketlerde kurumsal yönetim ortamının oluşturulabilmesi adına gereken kurumsal yönetim ilkeleri temel alınarak, hem kurumsal yönetimin yerleşmesi hem de en iyi biçimde uygulanabilmesi noktasında en büyük sorumluluğa sahip yönetim kurullarının oluşumu, yapısı, işleyişi bağımsızlığı ve gündemleri gibi konulara odaklanmıştır. Bu rapor, OECD’nin “Kurumsal Yönetim İlkeleri” temel alınarak oluşturulmuştur. Öncelikle halka açık şirketlerde olmak üzere tüm şirketlerde gönüllü uygulamalar adına bir kılavuz özelliği taşımaktadır. Şirketlerin içinde bulundukları koşullar, şirketlerin yapı ve faaliyetlerinin birbirinden farklı olması

sebebiyle, raporda yer alan uygulamaların ana ilkelere bağlı kalmak kaydı ile şirket ya da kurumların kendi ihtiyaçlarına göre şekillenebileceği belirtilmiştir (TÜSİAD, 2002: 10-11).

Tablo 12: Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu ve OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin Karşılaştırması

Kurumsal Yönetim İlkeleri	Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi	OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri
Şeffaflık	Madde 3, 10, 12, 13, 15	Madde 4: Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık
Hesap Verebilirlik	Madde 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14	Madde 5: Yönetim Kurulunun Sorumlulukları
Sorumluluk	Madde 1, 4, 13	Madde 3: Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü
Adillik	Madde 4, 15	Madde 1: Hissedarların Hakları Madde 2: Hissedarların Adil Muamele Görmesi

Kaynak: TÜSİAD, 2002: 35.

Yukarıda yer alan tablo 12’de belirtildiği gibi TÜSİAD Raporu kapsamında “şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik” ilkeleri temel alınarak oluşturulan maddelerde hangi ilkelerin hangi maddelerde esas alındığına yer verilmiştir. TÜSİAD, bu raporda yalnızca yönetim kurulunun yapısına ve işleyişine odaklanmıştır. Fakat Türkiye’de kurumsal yönetim konusunda ki ilk çalışma olması ve bu konuda farkındalık yaratmış olması raporun önemini vurgulamaktadır (Zengin ve Yılmaz, 2017: 693). Ayrıca bu KOD yayımlanmadan önce TÜSİAD tarafından oluşturulan Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu, 2000 yılında OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni ve Kamu İşletmeleri için Kurumsal Yönetim Rehberi’ni Türkçeye çevirerek, uluslararası gelişmelerin takibini sağlamıştır. Bunların yanında 2003 yılında Kurumsal Yönetim Derneği’nin kuruluşuna öncülük etmiştir. TÜSİAD ayrıca sermayesi halka açık olmayan şirketlerle aile şirketleri için de kurumsal yönetim prensipleri hazırlamıştır (TÜSİAD, 2002).

2.2.4.2. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri

Türkiye’de kurumsal yönetim ilkelerine ait ilgili düzenlemeler, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılmaktadır. İlkeler oluşturulurken, bu konuda tecrübeli ülkelerin yaptıkları düzenlemeler ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Öncelikle OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri başta olmak üzere dünyada genel kabul görmüş ve

olumlu sonuçlar alınmış olan genel ilke ve ölçütler “uygula, uygulayamıyorsan açıkla” prensibiyle 2003 yılının Temmuz ayında yürürlüğe koyulmuştur. Bu ilkeler 2005 yılında geniş çaplı olarak revize edilmiştir. Bu ilkeler: “pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu” dur. Dünyadaki diğer uygulamalara ve düzenlemelere paralel olarak başta İMKB(BİST)’e kayıtlı halka açık anonim şirketler olmak üzere özel sektör ile kamuda yer alan diğer anonim şirketler tarafından uygulanabilecek ilkelerdir (Tetik, 2013: 46). Bu ilkelere uyum, gönüllülük esasına dayalı iken 2012 yılında yapılan düzenlemelerle zorunlu hale getirilmiştir. 30.12.2012 tarihinde yayımlanan yeni Sermaye Piyasası Kanunu, kurumsal yönetim mevzuatı açısından yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. SPK Kanunu’nun 17.maddesinde kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili düzenlemelere detaylı olarak yer verilmiştir. SPK’ ya kurumsal yönetim ilkelerine uyma zorunluluğu ve zorunlu olan ilkelere uyum sağlanamaması durumunda resen işlem yapma yetkisi tanınmıştır. Bu kanunda ilk defa ilişkili taraf işlemlerine ait düzenlemeler yapılmış ve kurumsal yönetim ilkelerine tabi olan kurumlarında kapsamı genişletilmiştir (Zengin ve Yılmaz, 2017: 695).

Kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulamaları, dönemin şartlarına göre tebliğlerle revize edilerek güncellemeye devam edilmektedir (Tetik,2013: 46). Son olarak 30.12.2012 tarihli ve 28513 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiş olan “6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu” na uyum kapsamında hazırlanan “II-17.1sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği” 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu tebliğ ile kurumsal yönetim ilkeleri SPKn ve 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun yayımlanması nedeni ile anılan Kanunlarda yer verilen hükümler çerçevesinde yeniden revize edilmiştir. Tebliğ ile Seri: IV, No:56 sayılı “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” ile Seri: IV, No: 41 sayılı “Sermaye Piyasası Kanununa Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Tebliği” yürürlükten kaldırılmıştır. Söz konusu iki tebliğdeki hususlar yeniden düzenlenmiştir. Son olarak II-17.1sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği’nde revize edilen SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Pay sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu olarak dört bölümden oluşmaktadır (SPK Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014).

1.Pay Sahipleri: Pay sahipleri, sahip oldukları finansal varlıklarının büyük bir kısmını şirket hisselerine yatırmakta olan ya da şirketle uzun süreli ilişkisi olan kişilerden oluşmaktadır. Fakat esasında tüm pay sahipleri değil, şirketin devamlılığının sürmesinin kendi menfaat ve çıkarları ile birleşen kişiler pay sahiplerini ifade etmektedir. Bu noktada pay sahiplerinin menfaati, şirket tarafından yapılan uzun vadeli planların, karın ve büyüme istikrarının artmasından yanadır. Pay sahipleri diğer taraftan şirketin mülkiyetine sahip olan kişi ya da kişilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla bu pay sahiplerinin bir takım hak ve özgürlükleri bulunmaktadır (Mesci, 2014: 58).

Kurumsal Yönetim Tebliği'nde Pay sahipleri bölümünde "Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması, Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı, Genel Kurul, Oy Hakkı, Azlık Hakları, Kar Payı Hakkı, Payların Devri" hükümlerine yer verilmiştir. Şirketlerin pay sahipleriyle ilişkiler birimi kurması istenmiştir. Pay sahiplerine zamanında, doğru ve tam bilgi sağlanmasının esas olduğu belirtilmiştir. Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanılmasında pay sahipleri arasında ayırım yapılamayacağı kesin olarak belirtilmiştir. Genel kurul ile ilgili yapılan düzenlemelerdeki temel amacın da en fazla sayıda pay sahibine ulaşılması olduğunun altı çizilmiştir. Oy hakkı noktasında yapılan düzenlemelerde oy hakkının vazgeçilmez bir hak olduğu, vekâleten oy kullanmayı engelleyecek hükümlere esas sözleşmede yer verilmeyeceği belirtilmiştir (SPK Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014; Zengin ve Yılmaz, 2017: 693).

2.Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık: Bu ilke ile şirketin tüm paydaşlarına ve kamuoyuna karşı açık ve şeffaf olması gerekliliği açıkça vurgulanmaktadır. Bu ilke tüm ilgili paydaşlara ve kamuoyuna şirketin çıkarlarını gözeterek şekilde, ilgili açıklamalardan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak biçimde, doğru, eksiksiz ve zamanında bilgilendirme yapılmasını sağlayacak düzenlemeler içermektedir. Açıklanan bilgilere erişim kolay ve maliyetsiz olmalıdır (Zengin ve Yılmaz, 2017: 693). Bu ilke altında "Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları, İnternet Sitesi, Faaliyet Raporu" konusundaki hükümlere yer verilmektedir. Bilgilendirme politikası kapsamında, mevzuat ile belirlenenler dışında kamuya hangi bilgilerin açıklanacağı, bilgilerin hangi sıklıkta, ne şekilde ve hangi yollar ile

duyurulacağı, üst yönetimin basın ile hangi sıklıkla görüşeceği, kamunun bilgilendirilmesi için hangi periyotlarda toplantılar düzenleneceği, şirkete yöneltilen soruların yanıtlanmasında nasıl bir yöntem izleneceği vb. hususlara yer verilmektedir (SPK, 2012).

Bu ilke kapsamında kamuya açıklanacak bilgiler ve şirketin faaliyet raporu, şirketler tarafından “Kamuyu Aydınlatma Platformu” ve şirketin kendisine ait internet sitesinden kamunun kullanımına sunulmalıdır. Ayrıca yönetim kurulu, faaliyet raporunu kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlamalıdır. İnternet sitesinde yer alması gereken bilgiler vardır. *İlgili mevzuat uyarınca açıklanması zorunlu bilgiler, ticaret sicili bilgileri, son durum itibarıyla ortaklık ve yönetim yapısı, imtiyazlı paylar hakkında detaylı bilgi, değişikliklerin yayımlandığı Türkiye Ticaret Sicili Gazetelerinin tarih ve sayısı ile birlikte ortaklık esas sözleşmesinin son hali, özel durum açıklamaları, finansal raporlar, faaliyet raporları, izah nameler ve diğer kamuyu aydınlatma belgeler* vb. bilgilerdir (SPK Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014).

3.Menfaat Sahipleri: SPK Kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında menfaat sahipleri “şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetlerinde ilgisi olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar gruplarıdır” şeklinde ifade edilmektedir. Bu ilke kapsamında “Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası, Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi, Şirketin İnsan Kaynakları Politikası, Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler, Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk” hakkında hükümlere yer verilmektedir. Şirket işlem ve faaliyetlerinde menfaat sahiplerinin ilgili mevzuat ve esas sözleşmeler ile düzenlenen haklarını koruma altına alır. Eğer bu mevzuat ve esas sözleşmeler ile haklar korunamaz ise menfaat sahiplerinin çıkarları, iyi niyet kuralları çerçevesinde ve şirket imkânları ölçüsünde korunur. Bu ilke kapsamında başta şirket çalışanları olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılmasını destekleyici modeller geliştirilir ve menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda onların görüşlerine başvurulur. Ayrıca çalışanlara sağlanan tüm haklarda adil davranılması, müşteriler ve tedarikçiler ile ilişkilerin sağlam ve güvenilir bir şekilde devam ettirilmesi ve şirketlerin topluma

karşı olan sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı politikalar izlenmesi ve etik kurallara uygun hareket edilmesi bu ilke kapsamında yer almaktadır (SPK Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014).

4.Yönetim Kurulu: SPK Kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetim kurulu, “alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek, şirketi idare ve temsil eder.” Yönetim Kurulu bölümünde “Yönetim Kurulu’nun İşlevi, Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları, Yönetim Kurulunun Yapısı, Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli, Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler, Yönetim Kurulu Üyelerine ve Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar” gibi hükümler yer almaktadır (SPK Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014). Yönetim kurulunun üye sayısının beş kişiden az olmamak kaydıyla kurulması konusundaki düzenleme, uyulması zorunlu bir ilke olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu kurul üyelerinden en az birinin kadın olması gerektiği belirtilmiştir. Bu düzenlemede emredici nitelikte değil “uygula uygulayamıyorsan açıkla” prensibi kapsamında tavsiye niteliğindedir. Bunların yanında yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısının, ikiden az olmamak üzere toplam üye sayısının üçte birinden az olmayacak şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Aksoy, 2013). SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında Yönetim Kurulu’nun faaliyet esaslarına ait hükmünde yer alan yönetim kurulu faaliyetleri aşağıdaki gibidir (SPK, 2012: 9):

- “Yönetim kurulu, faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütür.
- Yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı varsa, yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkileri faaliyet raporunda açıklanır.
- Yönetim kurulu, başta pay sahipleri olmak üzere şirketin menfaat sahiplerini etkileyebilecek olan risklerin etkilerini en aza indirebilecek risk yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerini de içerecek şekilde iç kontrol sistemlerini, ilgili yönetim kurulu komitelerinin görüşünü de dikkate alarak oluşturur.
- Yönetim kurulu, yılda en az bir kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirir. İç kontroller ve iç denetimin varlığı, işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verilir.
- Yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün yetkilerinin net bir biçimde ayrıştırılması ve bu ayrımın yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmesi esastır. Şirkette hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmamalıdır.
- Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdürün aynı kişi olmasına karar verilmesi durumunda, söz konusu husus, gerekçesiyle birlikte genel kurulda ortakların bilgisine sunulur ve faaliyet raporunda gerekçeli açıklamaya yer verilir.
- Yönetim kurulu şirket ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin korunmasında, yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynar ve bu amaca yönelik olarak Kurumsal Yönetim Komitesi ve Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi ile yakın işbirliği içerisinde olur.” (SPK, 2012: 9).

2.2.4.3. Derecelendirme Faaliyetleri ve BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

Kurumsal yönetim, yatırımcılara şirketin sağlıklı ve iyi bir biçimde yönetildiğinin ve yatırımcılar tarafından sunulacak kaynakların etkili ve karlılık sağlayacak şekilde kullanıldığının gösterilmesi açısından son derece önemlidir. Dolayısı ile şirketler tarafından kamuoyuna kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarını gösteren bilgilerin doğru, hızlı ve zamanında açıklanması şirkete olan güveni artıracığı gibi yatırımcıların tercih edeceği şirket konumunda olmalarını sağlayacaktır (Toroman ve Abdioğlu, 2008: 100).

Kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi, işletmelerde kurumsal yönetim ilkelerine bağlı olarak uygulanan kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini sorgulamakta olan niteliksel bir derecelendirme faaliyetini ifade etmektedir. Bunun sebebi kurumsal yönetimin niteliksel olması ve sayılar ile değil daha çok davranış şekilleri ile açıklanmasıdır. Bu özelliği kurumsal yönetim derecelendirmesini kredi derecelendirmesinden ayıran önemli bir noktadır (Ataman vd. , 2017: 169). Sermaye Piyasası Kurulu'nun "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği, Seri: VIII, No:40" 04 Aralık 2003 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Derecelendirme faaliyeti, bu tebliğ uyarınca kredi derecelendirmesi ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Yine söz konusu tebliğe göre kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi, "ortaklıklar ve sermaye piyasası kurumlarının kurulca yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumun derecelendirme kuruluşları tarafından bağımsız, tarafsız ve adil olarak değerlendirilmesi ve sınıflandırılması faaliyeti olarak tanımlanmıştır." (Toroman ve Abdioğlu, 2008: 100).

Kurumsal yönetim ilkelerine uyumun derecelendirmesi faaliyetleri, Türkiye'de kurulan ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yetkilendirilen derecelendirme kuruluşları ve Türkiye'de derecelendirme faaliyetinde bulunması SPK tarafından kabul edilen uluslararası derecelendirme kuruluşlarınca yapılmaktadır. Günümüzde kurumsal yönetim ilkelerine uyumun derecelendirmesi için SPK tarafından derecelendirme faaliyetinde bulunması kabul edilen üç şirket

bulunmaktadır. Bunlar: “SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. ; KOBİRATE Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. ve JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş.” dir (SPK, 2018).

SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları tarafından verilen Kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu kapsamında asgari derecelendirme notu şartını taşımakta olan şirketlerin payları derecelendirme notlarının KAP(Kamuyu Aydınlatma Platformu)’da yayımlandığı günü takip eden iş gününde kurumsal yönetim endeksine alınmaktadır. Kamuyu Aydınlatma Platformu’nda yarım günlerde saat 12: 00 ve diğer günlerde saat 16: 30’dan sonra yayımlanan bildirimler bir sonraki iş günü yayımlanmış kabul edilmektedir. Bunların yanında derecelendirme notunun derecelendirme yaptırmak isteyen şirketlerin talebi doğrultusunda verilmesi ve yıllık olarak yenilenmesi de şarttır (SAHA, 2018).

SPK tarafından belirlenen kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi kapsamında tüm ilkelere uyum ile pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ile yönetim kurulu ana bölümlerine ayrı ayrı olmak üzere 1 ile 10 arası derece notu verilmektedir. Burada her bir ilkeye uyum ve her bir bölüm için verilen 1 notu en zayıf profili 10 notu ise en güçlü profili ifade etmektedir. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi’ne dâhil olabilmek için işletmelerin tüm kurumsal yönetim ilkelerine uyum notunun en az 7 ile derecelendirilmiş olması gerekmektedir (Ataman vd. , 2017: 169). Borsa İstanbul (BİST)’da işlem gören halka açık anonim şirketlerini, SPK tarafından oluşturulan kurumsal yönetim ilkelerini uygulama noktasında desteklemek, etkili kurumsal yönetim uygulamalarının şirketlere yerleşmesine katkıda bulunmak, sermaye piyasalarının gelişmesini sağlamak ve tasarruf sahiplerini bilgilendirmek hedefi ile kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi yaparak “kurumsal yönetim endeksi” hesaplama çalışmalarına başlanmıştır. BIST tarafından bu endeksin kuralları ve nasıl çalışılacağına yönelik kurumsal yönetim endeksi temel kuralları metni 07 Şubat 2005 tarih ve 237 Nolu genelgeyle kamuoyuna duyurulmuştur (Dağlı vd. , 2010: 22).

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Borsa İstanbul'un pay endekslerinden birisi olup, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin dâhil edildiği endekstir. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Yakın İzleme Pazarı ve C ve D listeleri hariç) işlem gören ve uyum notu 10 üzerinden en az 7 olan, her bir ana başlık için en az 6,5 olan halka açık şirketlerin fiyat ve getiri performanslarının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur. İlk defa 31 Ağustos 2007 tarihinde Kurumsal Yönetim Endeksi hesaplanmaya başlamıştır ve endeksin başlangıç değeri “48.082.17” olarak gerçekleşmiştir. Hesaplanmaya başlandığı dönemde içeriğinde 5 şirket olan BIST Kurumsal Yönetim Endeksi içeriğinde bugün 51 adet şirket bulunmaktadır. Ayrıca bu endekste 6 adet halka kapalı şirketin de halka açık şirketlerdeki gibi kurumsal yönetim notu hesaplanmaktadır. 2009 yılının başından itibaren (13.04.2009-13.11.2017) geçen zaman içerisinde BIST Kurumsal Yönetim Endeksi “%373 artış” kaydederken, BIST 100 Endeksi'nin yükselişi ise “%313” olarak gerçekleşmiştir (BİST, 2018; SAHA, 2018).

2.3. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ'LER)

2.3.1. KOBİ'lerin Tanımı

KOBİ'ler, daha çok emek yoğun çalışan, hızlı karar alma yeteneğine sahip, düşük düzeydeki yönetim giderleri ile ucuz üretim gerçekleştirebilen iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilmektedir (Çelik ve Akgemci, 2010: 107). KOBİ'ler genellikle hizmet, ticaret, tarımsal ticaret ve imalat sektörlerinde faaliyet gösteren heterojen bir işletme grubudur. El sanatı yapımcıları, küçük makine dükkânları ve bilgisayar yazılım firmaları gibi çok çeşitli gelişmiş ve gelişmiş becerilere sahip olan işletmeler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları dinamik, büyüme odaklı ve yenilikçi, bazıları da küçük ve genellikle aile işletmeleri şeklinde kalmayı tercih eden yapılardır. Genellikle ekonominin kayıtlı kesiminde faaliyette bulunurlar ve ücretli çalışan iş gücüne sahiptirler. KOBİ'ler sıklıkla çalışan kişi sayısı ve varlıklarının değeri ile sınıflandırılırlar. Boyut sınıflandırması, bölge ve ülke ekonomisinin büyüklüğüne ve boyutlarına göre değişmektedir. KOBİ'ler açısından minimum ve maksimum boyutların bulunduğunu da belirtmek önemlidir (Lukacs, 2005: 1).

2.3.1.1. Dünyada KOBİ Tanımları

SMES veya SBES kısaltmalarının Türkçe karşılığı olarak kullanılan KOBİ kavramı, belirli bir ciro sınırının altında kalan işletmeleri ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Genellikle ABD'de SBES(Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler) kavramı kullanılırken; BM, Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü gibi uluslararası kuruluşlar ve AB ülkeleri SMES(Küçük ve Orta Ölçekli Girişimler) kavramını kullanmayı tercih etmektedirler (Gül vd. , 2010: 121). Bu çalışma kapsamında “Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler” kavramı kullanılacaktır. Dünyada tüm ülke ekonomilerinin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen üzerinde fikir birliğine varılabilmiş genel bir KOBİ tanımı yoktur (Çelik ve Akgemci, 2010: 108). Tek bir KOBİ tanımı noktasında görüş birliğine varılması da oldukça zordur. KOBİ kavramının tarif edilmesinde tek bir tanım üzerinde fikir birliğine varılmasının zor olmasının sebebi: KOBİ'leri tanımlamak amacıyla kullanılan ölçütlerde gerek araştırmacıların ve bilim adamlarının arasında gerek

lkeler arasında gerek aynı lkedeki çeşitli kişi, kurum ya da kuruluşların tanımları konusunda farklılıkların olmasıdır (rc vd. , 2011: 60).

Literatürde KOBİ’lerde neyin küçük ve orta ölçekli bir teşebbüsü oluşturduğu konusu, büyük bir endişe kaynağıdır. KOBİ’ler aslında tanımlama probleminden tam olarak kurtulmuş değillerdir. Çeşitli kavramlarla ve birçok bileşenle ilişkilendirilirler. Araştırmacılar arasında firmaların büyüklüklerine göre, tanımlar değişiklik göstermektedir. Bazıları sermaye varlıklarını, bazıları emek ve çalışma becerilerini, ciro seviyesini kullanarak; bazıları da KOBİ’lerin yasal durumları ve üretim yöntemlerini dikkate alarak tanımlamalar yapmışlardır (Abor ve Adjasi, 2007: 111).

Çeşitli lkeler tarafından yapılmış olunan KOBİ tanımlamaları genelde nitel ve nicel ölçütlere dayanılarak yapılmaktadır. Kullanılan ltler, tanımda gözetilen amaca ve ülkenin gelişmişlik düzeyine göre değişiklik göstermektedir. KOBİ’ler için ortak olan bir tanım yapılmasında ve sınıflamalarında hemen hemen bütün ülkelerde kullanılan ölçütler şu şekildedir: sermaye, kapasite, ciro, işgücü sayısı, aktifler toplamı, kar ve makina parkı nicelik yönünden ; sermayenin kısıtlı olması, finansman yetersizliği, girişimcinin fiilen işletmede çalışıyor olması, iş bölümü ya da uzmanlaşma derecesi, yönetim tekniklerinin uygulanmaması veya yetersizliği nitelik yönünden tanımlama ölçütlerini oluşturmaktadır (lker, 2006: 4).

KOBİ’leri tanımlamada ortaya çıkan en önemli sorun, objektif bir ölçüt bulma noktasındaki güçlüklerdir. 75 ülkede, “Uluslararası alışma rgt” tarafından gerçekleştirilmiş bir araştırmada, 50’den fazla KOBİ tanımı ile karşılaşılmıştır. Özellikle kullanılan sermaye ve istihdam edilmekte olan personel (işgücü) sayısı açısından dikkat çekici ölçüt farklılıklarıyla karşılaşılmıştır (Gül vd. , 2010: 122).

Tablo 13: KOBİ Tanımını Oluştururken Bazı Ülkelerin Esas Aldığı Kriterler

Ölçütler	Sermaye	İşçi Sayısı	Ciro+ Sermaye+ İşçi Sayısı
Ülkeler	Bangladeş	Brezilya	AB
	Endonezya	Malezya	ABD
	Gana	OECD	Filipinler
	Hindistan	Tayland	Japonya
	Nepal		Peru
	Nijerya		Sudan
	Kenya		Türkiye
	Sri Lanka		Venezüella

Kaynak: Cansız, 2008: 3.

Bazı ülkelerde yapılmış olunan KOBİ tanımlarının nasıl belirlendiğine yönelik çeşitli ölçütler, tablo 13’de yer almaktadır. Tablodaki ölçütler incelendiğinde, gelişmiş ülkelerin genel olarak; ciro, sermaye ve çalıştırılan işçi sayısı ölçütlerini bir arada kullanmak suretiyle KOBİ tariflerini yaptıkları göze çarpmaktadır (Cansız, 2008: 3).

Dünyada bazı ülkelerin KOBİ tanımları şu şekildedir: İngiltere’de KOBİ’ler Şirketler Yasası’nın 248. maddesinde tanımlanmıştır. Tanıma göre: Orta ölçekli işletmeler cirosu en fazla 11,2 milyon sterlin, çalışan sayısı en fazla 250, Bilanço toplamı en fazla 5,6 milyon sterlin olmalıdır. Küçük işletmeler, cirosu en fazla 2,8 milyon sterlin, çalışan sayısı en fazla 50, bilanço toplamı en fazla 1,4 milyon sterlin olmalıdır. Mikro işletmelerin cirosu en fazla 1 milyon sterlin, Çalışan sayısı en fazla 9, bilanço toplamı en fazla 1 milyon sterlin olmalıdır. Almanya da ki KOBİ’ler diğer ülkelerde çok iyi bilinmeyen ve sadece burada yaygın olarak kullanılan “Mittelstand” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım işletmelerin nicel özellikleri yanında nitel özelliklerini (sahipliğin bütünlüğü, yönetim, sahiplerin risk ve yükümlülük sorumlulukları vb.) de kapsayan bir tanımdır. Bu tanıma göre KOBİ’ler: çalışan sayısı:< 9 ve yıllık ciro:< 1 milyon avro olanlar küçük işletme; çalışan sayısı:< 499 ve yıllık ciro:< 50 milyon avro olanlar orta ölçekli işletmeler; çalışan sayısı:< 500 ve yıllık ciro:> 50 milyon avro olanlar büyük işletmeler olarak tanımlanmıştır. Belçika’da ise, AB KOBİ tanımı kabul edilmiş olup, mikro işletme; çalışan sayısı en fazla 9, yıllık geliri veya bilanço toplamı ise 2 milyon avroyu aşmayan işletmeler olarak kabul edilmektedir (ESDES, 2014).

Avrupa ülkelerinde yaygın olarak Avrupa Komisyonu’nun belirlemiş olduğu KOBİ tanımı kullanılmaktadır. “2003/361/EC sayılı tüzük çerçevesinde Avrupa Birliği’nde 1 Ocak 2005’te yürürlüğe giren KOBİ tanımı çalışan kişi sayısı, yıllık ciroları veya bilanço büyüklüğü ve son olarak da bağımsızlık kriterlerinden oluşan ölçüleri kapsamaktadır.” (TOBB, 2017). Burada belirtilen bağımsızlık ölçütündeki kasıt, herhangi bir firmanın hissesinin ve sermayesinin %25 ten fazlasının bir büyük sermaye grubuna ait olmamasıdır. Şöyle ki; sadece hisse payı içerisindeki büyük sermayenin payı %25’ten az olan firmalar KOBİ kategorisine girebilmektedirler (KOBİTEK, 2017).

Tablo 14: AB’deki KOBİ Tanımı

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	<10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 2 Milyon Avro	≤ 10 Milyon Avro	≤ 50 Milyon Avro
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 2 Milyon Avro	≤ 5 Milyon Avro	≤ 43 Milyon Avro

Kaynak: TOBB, 2017.

KOBİ tanımlamasında, AB’nin yapmış olduğu üçlü ölçüt uygulamasına karşın Dünya Bankası ve OECD sadece istihdam edilen personel (işçi) sayısını dikkate alarak, tek ölçütlü bir KOBİ tanımlaması kullanmaktadır. Bu noktada değerlendirildiğinde; OECD, 20’den az işçi çalıştıran işletmeleri çok küçük işletme olarak; 100’e kadar işçi(personel) çalıştırmakta olan işyerlerini küçük işletme olarak; 101-499 arasında işçi çalıştıran işletmeleri de orta büyüklükteki işletmeler olarak tanımlamaktadır. Dünya Bankası’ da benzer bir uygulamayla 50’ye kadar işçi çalıştıran işletmeleri küçük işletmeler olarak, 51-200 arası işçi çalıştıran işyerlerini ise, orta ölçekli işletmeler olarak kabul etmektedir (Gül vd. , 2010: 123).

2.3.1.2. Türkiye’de KOBİ Tanımı

Türkiye’de hukuki olarak Küçük ve Orta Ölçekli İşletme deyimi, çeşitli mevzuatlarda yer almaktadır. Fakat bu kavramın tanımı ilk defa 12.04.1990 tarihinde kabul edilmiş olan 3624 sayılı “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı(KOSGEB)” kurulması hakkındaki kanunda, yer almıştır. Kanun kapsamında, KOSGEB işletmeler deyimini “İmalat sanayi

sektöründe 1-50 işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük; 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri ise orta ölçekli sanayi işletmelerini ifade eder” şeklinde belirtmiştir (Çelik ve Akgemci, 2010: 109).

Türkiye’de “KOBİ’lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik” öncesine kadar (Çelik ve Akgemci, 2010: 108) tüm kurum ya da kuruluşlar tarafından kabul edilen ortak bir KOBİ tanımlaması olmamıştır. Daha çok iş gören sayısı ölçütünün temel alındığı tanımlamalarda, birçok kurum hizmet sunmuş olduğu kesime, vermiş olduğu hizmet çeşitlerine ve amacına göre farklı KOBİ tanımlamaları kullanmıştır (Ülker, 2006: 9). Bu tanımlamalardan bazıları, tablo 15’de yer almaktadır.

Tablo 15: Bazı Kuruluşların KOBİ Tanımları

KURULUŞ	KOBİ TANIMI
Halk Bankası	Ayrıntılı bir alt sınıflandırmaya girmeden ve sektör ayrımı yapmaksızın 1-250 işçi çalıştıran işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir.
EXİMBANK(Türkiye İhracat Kredi Bankası)	Kısa vadeli (TL) krediler kapsamında KOBİ ihracat kredisi için 1–200 işçi çalıştıran, sabit sermaye yatırımları 2 milyon USD’yi geçmeyen imalat sanayi işletmeleri.
Sanayi Bakanlığı	İmalat sanayinde faaliyette bulunan, -1–9 işçi çalıştıran, yıllık satış geliri 1 milyon TL altında olan işletmeler “çok küçük ölçekli”, -10–49 işçi çalıştıran, yıllık satış geliri 5 milyon TL altında olan işletmeler “küçük ölçekli”, -50–250 işçi çalıştıran, yıllık satış geliri 25 milyon TL altında olan işletmeler “orta ölçekli” olarak tanımlanmıştır. Bağımsızlık kriteri; başka işletmelere ait sermaye oranının % 25’in altında olmasıdır.
Hazine Müsteşarlığı	İmalat sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç net sabit yatırım tutarı 950.000 TL’yi aşmayan; 1–9 işçi çalıştıran işletmeler “çok küçük ölçekli”, 10–49 işçi çalıştıran işletmeler “küçük ölçekli”, 50–250 işçi çalıştıran işletmeler “orta ölçekli” olarak tanımlanmıştır.
Dış Ticaret Müsteşarlığı	İmalat sanayinde faaliyette bulunan ve 1–200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço değeri itibarıyla 2 milyon USD karşılığı TL’yi aşmayan işletmeler olarak tanımlanmıştır. Ayrıntılı bir sınıflandırmaya gidilmemiştir.
Türkiye İstatistik Kurumu ve Devlet Planlama Teşkilatı	1– 9 işçi çalıştıran işletmeler “çok küçük ölçekli”, 10–49 işçi çalıştıran işletmeler “küçük ölçekli”, 50–200 işçi çalıştıran işletmeler “orta ölçekli” işletmeler olarak tanımlanmıştır.
TOSYÖV (Türkiye Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları Ve Yöneticileri Vakfı)	1–5 işçi çalıştıran işletmeler “çok küçük ölçekli”, 6–100 işçi çalıştıran işletmeler “küçük ölçekli”, 101–200 işçi çalıştıran işletmeler “orta ölçekli” olarak tanımlanmıştır.

Kaynak: Bayülken ve Kütükoğlu, 2012: 3-5’den uyarlanmıştır.

Tablo 15’de yer alan KOBİ tanımlamalarına bakıldığında, bunların genel olarak nicel ölçütlere göre yapıldığı görülmektedir. Bunun en önemli nedeni, bu

şekildeki bir tanımlamanın daha belirgin, açık ve objektif olmasıdır. KOBİ'lerin nicel tanımlaması, devlet tarafından bu işletmelere çeşitli teşvik politikalarının uygulanmasında devletin objektifliğini ve tarafsızlığını koruyabilmek amacıyla, idari bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Özgül, 2005: 3). Fakat bu tanımlamalardaki farklılıklar, KOBİ destek ve teşvik uygulamalarından bazı KOBİ'lerin faydalanmasını sağlarken, bazılarının faydalanmasını engellemektedir. Kredi sunan kuruluşlar da farklı işlemler ya da uygulamalar yaptığından bazı işletmeler kredi alabilirken bazıları alamamaktadır. Bazı tanımlarda sadece imalat sanayi işletmelerinin kapsama alınması, diğer sektörlerde bulunan kuruluşların devletin sunduğu teşviklerden yararlanmasını engelleyebilmektedir (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012: 3).

Birbirinden farklı olan bu KOBİ tanımlarının ortadan kaldırılması amacı ve AB'ne uyumlu bir tanımın kullanılmasını sağlamak için gerekli olan yasal düzenlemeler, 18.11.2005'de 25997 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile yürürlüğe girmiştir (Çelik ve Akgemci, 2010: 110). "Söz konusu yönetmeliğe göre; bir işletmenin KOBİ sayılabilmesi için 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam etmesi ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosunun 25 milyon Türk Lirasını aşmaması gerekmektedir. Son yıllarda yaşanan ekonomik gelişmeler ve enflasyon oranlarındaki yükselişler, işletmelerin iş hacimlerinin büyümesini, ciro ve bilanço değerlerinin artmasını beraberinde getirmiştir. Çeşitli sivil toplum kuruluşlarından gelen talepler ve 3 Haziran 2011 tarihli ve 635 sayılı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 28 inci maddesi gereği söz konusu yönetmelikte değişiklik yapılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır" (KOSGEB-KSEP, 2015: 8). "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Tanımı ve Niteliklerini Belirleyen Yönetmelik, 4 Kasım 2012 tarihli Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir" (TOBB, 2017).

Tablo 16: Yönetmeliğe Göre KOBİ'lerin Sınıflandırılması

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL

Kaynak: TOBB, 2017.

Yönetmelikte KOBİ'ler: *İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimler* olarak tanımlanmıştır. KOBİ'lerin faaliyette bulundukları alana yani fonksiyonlarına göre sınıflandırılması da genelde aşağıdaki gibi üç şekilde yapılabilir (Çelik ve Akgemci, 2010: 122):

İmalat İşletmeleri: Bu işletmeler, küçük çapta hammadde satın alarak bunları işlerler ya da tüketilir duruma getirirler. Küçük ölçekte imalat yapan bu işletmelere; oyuncak imalatçıları, lokantalar, dondurmacılar, şekerciler, mobilyacılar örnek olarak verilebilir.

Ticaret İşletmeleri: Bu işletmeler, genelde müşterilerine doğrudan satış yapmak yerine perakendecilere mal vermektedir. Uygulamada, toptancı ve perakendeci olarak bulunabilmektedirler. Örneğin; büfeler, bakkallar, kafeteryalar, eczaneler gibi.

Hizmet İşletmeleri: Ticaret ve imalat işletmeleri ile tüketicilere doğrudan hizmet veren işletmelerdir. İnsanlar, satın alma güçleri arttıkça bazı hizmetleri kendileri yapmak yerine satın almayı tercih eder duruma gelmiştir. Dolayısıyla bu tür işletmeler, sürekli artış göstermektedir. Kuaförler, ayakkabı tamirciliği, kuru temizleme, oteller, bilgi işlemciler, seyahat acenteleri örnek verilebilir.

2.3.2. KOBİ'lerin Özellikleri

KOBİ olarak adlandırılan işletmelerin mevcutta sahip olduğu temel özelliklerinin başında işletme sahipliğinin ve yöneticiliğinin tek bir kişide toplanmış olması gelmektedir. Günümüzde KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri alanlar çok çeşitli olmakta ve KOBİ'ler bu faaliyet alanlarına hızlı ve kolay bir şekilde uyum

sağlayarak, her alanda etkili stratejiler geliştirme yoluna gidebilmektedirler. Ülkemizin ekonomik ve toplumsal yapısında KOBİ'ler çok önemli bir yere ve paya sahip durumdadırlar (Ç. Kendirli ve S. Kendirli, 2014: 38). Tablo 17'de KOBİ konumundaki işletmelerin büyük firmalardan ayrılan yanları ile kendilerine has olan bazı özellikleri yer almaktadır (Türkoğlu, 2002: 283):

Tablo 17: KOBİ'lerin Genel Özellikleri

Kriter	Küçük İşletmelerin Tipik Özellikleri
Üretim Modu	Emeğin sınıflandırılması azdır, usta tipi üretim vardır.
Piyasadaki Yeri	Önemli alt piyasalarda baskın piyasa gücü yoktur
İdari Yapısı	Profesyonel yönetim yoktur. Üretim ve idare fonksiyonları ayrılmamıştır.
Çalışanları	Ailesel paylar fazladır ve eğitim gereksinimleri azdır.
Ürün Türü	Düşük teknolojik yoğunluk, küçük boyutlu üretim
Örgütsel Yapısı	İşçiler, müşteriler ve satıcılarla kişisel ilişkiler
Kanuni Yapısı	Genellikle resmi bir kaydı yoktur
Çıktı Piyasaları	Genellikle bölge ile sınırlı
Girdi Piyasaları	Bölgede bulunan kaynakların kullanılması

Kaynak: Türkoğlu, 2002: 283.

KOBİ'ler, mevcutta sahip oldukları kendi yapılarına ait birtakım özellikleri itibariyle büyük işletmelere kıyasla, birçok avantaj ve dezavantajları bünyesinde bulundurmaktadır (Çelik ve Akgemci, 2010: 125). KOBİ'lerin avantajları (güçlü yanları) ve dezavantajları (zayıf yönleri) aşağıdaki başlıklarda ele alınmıştır.

2.3.2.1. KOBİ'lerin Avantajları

Küçük ve Orta büyüklükteki işletmeler olan KOBİ'lerin, her ülke ekonomisinin önemli bir bölümüne sahip olma durumu herhangi bir rastlantı olarak nitelendirilmemektedir. Bu durum, KOBİ'lere devlet tarafından sunulan yardım programları sonucu ortaya çıkmış ya da büyük işletmelerin oluşturduğu yardımsever politikalar neticesinde oluşmuş değildir. Günümüzde bu tür işletmeler çeşitli noktalarda büyük firmalara oranla daha çok avantaja sahip konumdadır. KOBİ'ler, genç ve çevreye sürekli uyum halinde olan lider tipleri ile daha iyi ve daha etkin yönetilmelerinin sonucu olarak, önceleri KOBİ konumundayken sonrasında büyüyerek daha büyük firmalar durumuna gelmiş, günümüzdeki birçok büyük işletme de KOBİ'lerin büyümesiyle oluşmuştur (Çelik ve Akgemci, 2010: 125; Akgemci, 2001). Örneğin bunlardan tümüyle güçlü olan Microsoft, Kuzey

Amerika'daki küçük bir garajda birkaç kişinin girişimiyle faaliyete başlamıştır; Google, iyi bir fikrinin olduğunu düşünen birkaç genç tarafından başlatılmıştır; Hewlett-Packard faaliyetine küçük bir ahşap kulübede başlamıştır (Lukacs, 2005: 1).

KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında sahip olmuş oldukları mevcut avantajları ve güçlü yönleri aşağıdaki gibi belirtilebilir (Gafuroğlu, 2007: 50-52):

- KOBİ'ler daha az yatırımla, daha fazla ürün çeşitliliği ve yüksek üretim sağlarlar.
- Yeni fikirler ortaya çıkartmakta ve pazara sunma noktasında daha cesurlardır ve daha azimlidirler.
- Teknoloji kullanımları emek yoğun olduğu için, istihdam kapasitesini arttırmaktadırlar.
- Küçük yerleşim yerlerinden anakentlere göçü engelleyerek bölgesel kalkınmayı hızlandırmaktadırlar.
- İşveren ile işçi ilişkilerinin yakınlığından dolayı, işçilerin iş sahiplerine olan bağlılıkları ve çalışma istekleri artmakta, işverenlerinde işçiyle birebir ilgilenmesi bu işletmelerde meydana gelebilecek üretim kaybını ve huzursuzlukları aza indirmektedir.
- Büyük işletmelere göre, yatırım maliyetleri az olduğundan dolayı daha fazla istihdam sağlamaktadırlar.
- KOBİ'ler büyük işletmelere ara malı teslim etmektedirler.
- KOBİ'ler kısıtlı sermaye olanakları ile kurulduklarından dolayı birden fazla alana ya da bölgeye nüfuz ederek istihdam ve yeni iş imkânları yaratmaktadırlar ve bu işletmelerin çoğalması tekelleşmeyi engellemektedir.
- KOBİ'lerin avantajlarından biride kolay bozulan malları üretebilir olmaları veya pazarlayabilmeleridir. Üretim aşamasında oluşabilecek hataları telafi edebilme imkânları vardır.
- Teknolojik gelişmelere ve yeniliklere adapte olabilmektedirler.
- Sanayi işletmelerine göre doğabilecek sorunların çözümünde daha düşük maliyetlere katlanmaktadırlar.

- KOBİ'ler büyük ölçekli firmaların cazip olmadığını düşünerek yönelmediği küçük pazarları keşfederek bu alanlara yönelmekte ve yüksek karlılık sağlayabilmektedir.
- Büyük işletmelere oranla aynı miktarda parasal harcama ile çok sayıda teknik yenilikler yapabileceklerdir.
- KOBİ'lerin müşteri çevresi büyük işletmelere oranla daha az olduğundan dolayı müşteriler ile daha yakın ve samimi ilişkiler içinde olmaları ve birebir ilişkilerin artması daha kolaydır. Çalışan personellerle işyeri sahibi arasındaki ilişkiler de daha samimidir.
- Kararların genelde personeller ile beraber alınması ve uygulanıyor olması durumlarında KOBİ'lerin başarılı olma oranları da yükseltmektedir.
- KOBİ'lerin yönetiminde genellikle sahip-yönetici anlayışı hâkimdir bu durumda bürokratik işlemleri azalttığı için daha hızlı karar verilmesini ve pazar fırsatlarını daha kolay yakalama olanağı sağlamaktadır.

2.3.2.2. KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'lerin yapılarından kaynaklanan ve kendilerine has sahip oldukları birtakım özellikleri bazı durum ve ortamlarda avantajlı konumda olmalarına imkân sağlamaktadır. Bu duruma karşılık birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Bu işletmelerin dezavantajları yani zayıf yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akgemci, 2001: 16; Kınaytürk, 2006: 79-80);

- KOBİ'lerin işletmenin genel yönetimi konusundaki yetersizliği, kararların özellikle stratejik kararların KOBİ sahip ya da yöneticileri veya ortaklarınca alınması nedeniyle, işletmedeki alt ve orta seviyedeki çalışanların birçok durumda bütünüyle yönetime katılımın sağlanamaması KOBİ'ler için bir dezavantajdır.
- KOBİ'lerin kendi bünyelerin de gerekli uzman ya da mali danışmanları çalıştırma olanaklarının kısıtlı olması ve personellerin uzmanlığının olmaması gibi durumlardan dolayı teknik bilgilerin yerini tecrübe ya da deneyimlerin alması.

- Nitelikli, vasıflı personeller sağlayamamaları: Büyük işletmelerde çalışmanın verdiği güven ve sağladığı prestij, kariyer yapma ve üst kademelerde hızla yükselme fırsatı nedeni ile vasıflı ve yetenekli elemanlar büyük işletmelerde çalışmayı tercih etmekte küçük işletmelere çok fazla yönelmemektedirler (Küçük, 2007: 208).
- Sermaye yetersizliği, finansal planlama yetersizliği
- Sermaye desteği konusunda ya da finansman ihtiyacı noktasında bankalardan ve finans kuruluşlarından yeterli derecede destek alamamak
- KOBİ'leri riskli gören bankalar ve diğer finans kurumları KOBİ'leri destekleme noktasında isteksiz davranmaktadır. KOBİ'lere bankaların sağladığı kredi faiz oranlarının yüksek, vadenin kısa olması, teminat için ipotek istenilmesi, kredilerin projeye değil de ipotek durumuna göre verilmesi de bu işletmeleri zorda bırakmaktadır (Küçük, 2007: 208).
- Teknolojik yetersizliklerden dolayı ya da teknik bilgi eksikliğinden kaynaklanan nedenlerle yeni ürün ortaya çıkarma eksiklikleri.
- KOBİ'ler sermayeleri çok yeterli olmadığından dünya standartlarında bir üretim gerçekleştiremediklerinden dolayı ihracat konusundaki potansiyellerinin düşük oranda olması.
- KOBİ'ler genelde ihracat teşviklerinden faydalanamamaları iç pazarlarda meydana gelen olası talep daralmalarından en çok etkilenen işletmeler olmasına neden olmaktadır.
- KOBİ'ler uluslararası pazarlardaki rekabette modern pazarlama tekniklerinin bulunmaması nedeniyle başarısız olmaktadır.
- İşyerinin küçüklüğü, AR-GE eksikliği.
- Büyük ölçekli işletmelere oranla KOBİ'ler ihalelerde daha güçsüz durumdadırlar. Genel de bu tür işletmelerin ihalelerden haberleri olmadığı gibi sahip oldukları kapasiteleri de o işi yapabilmek adına yeterli seviyede olmamaktadır.
- Mevzuat ve bürokrasi hakkında yeterli seviyede bilgiye sahip olmamaları birçok alanda başarısız olmalarına neden olabilmektedir.

KOBİ’lerde muhasebe konusundaki bilgi eksikliği ve muhasebe verilerinden yararlanamama, muhasebe kayıtlarında ihmalkâr davranma ve muhasebe kayıtlarını sadece yasal bir yükümlülük olarak algılamaları, hatalar yapılmasına ve piyasa değişikliklerinin gerisinde kalmalarına neden olmaktadır (Çelik ve Akgemci, 2010: 135; Küçük, 2007: 210). Ekonomik yaşamı düzenleyen kanunlar KOBİ’leri bazı noktalarda zor durumda bırakmaktadır. İşçi sağlığına, çevre kirliliğine, asgari ücrete, çalışma saatlerine yönelik bazı kural ve kanunlar belirli zamanlarda KOBİ’lerin sorun yaşamasına neden olmaktadır. Çalışan personelin takibi ve sosyal haklarına yönelik ya da işletmeye ait çeşitli evrakların kayıt altında tutulup, ilgili kurumlara ibraz edilmesi noktasında KOBİ’lerin yaptıkları gider ve harcamalar büyük ölçekli işletmelere nazaran daha yüksek olabilmektedir. Diğer taraftan KOBİ’leri zor durumda bırakan bir diğer konu da bazı durumlarda sendikaların ölçek ayrımı yapmayarak aynı sektörde faaliyet gösteren bütün firmalardan aynı sosyal hakları ya da aynı ücret artışını talep etmeleri olmaktadır (Türköz, 2008: 25).

KOBİ’lerin kendi yapılarından ve dış çevrelerinden kaynaklanan bazı sorunlarını azaltmak ya da ortadan kaldırmak amacıyla zayıf yönlerini güçlendirerek dezavantajlı konumdan avantajlı konuma geçebilmeleri için karşılarına çıkan ve kendilerine sunulan fırsatları iyi değerlendirebilmeleri gerekmektedir. KOSGEB-KSEP Çalışma Grubu tarafından Türkiye’deki KOBİ’lerin güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaşacakları tehditler ve değerlendirebilecekleri fırsatları belirlemeye yönelik yapılan GZFT Analizi sonucunda, KOBİ’lerin değerlendirebilecekleri fırsatları aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (KOSGEB-KSEP, 2015: 50):

- “Genç nüfusun varlığı, • Üniversite sayısının artması ve üniversite araştırma merkezleri ile sanayi arasındaki iş birliği faaliyetleri, • KOBİ’lerin finansmana erişiminde yeni finansal araçların varlığı, • Kredi garanti ve girişim sermayesi sistemlerinin varlığı, • Destek sağlayıcı ulusal kurum/kuruluşların bulunması, • AB kaynaklı ve diğer yurt dışı kaynaklı fonların varlığı, • KOBİ’lere ulusal politika dokümanlarında özel önem verilmesi, • Bilişim teknolojilerinin getirdiği imkânlarla küresel değer zincirlerine entegrasyon imkânları, • E-ticaret imkânlarının yaygınlaşması, • KOBİ danışmanlık sisteminin oluşturulması, • Kamu kaynaklı desteklerde sektörel, bölgesel odaklanmalara gidilmesi, • Bankacılık kesiminin KOBİ’lere özel önem vermesi.” (KOSGEB, 2015: 50).

2.3.3. KOBİ'lerin Gelişimi

2.3.3.1. Dünyada KOBİ'lerin Gelişimi

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler dünya ekonomisinin her döneminde var olan ekonominin temel dinamiğini oluşturan girişimlerdir. Fakat özellikle 18.yy'ın ikinci yarısında İngiltere'de başlayan Sanayi Devrimi'nden sonra ölçek ekonomisine bağlı olarak işletmelerin ölçeklerinin sürekli büyüme göstermesi ve kitle üretiminin endüstriyel büyümede etkili olması, bu kitle üretiminin tüm sektörlerde yaygınlaşacağı ve uzun süre devamlılığını sağlayamayacak küçük ölçekli üretimlerin kısa sürede ortadan kalkacağı şeklinde varsayımları desteklemiştir. Bu yıllarda küçük ölçekteki işletmelerin etkinliği büyük işletmelerden daha az, çalışanlara sunulan haklar noktasında yetersiz, yeniliklere daha az katkısı olan ve zamanla önemi azalacak işletmeler olarak görülmüşlerdir (Scherer, 1991: 25). Günümüzde ise KOBİ'ler küçük ölçeklerde kalmaya mahkûm olan, başarısız olmaları nedeni ile büyümemiş işletmeler değildirler. Tam tersine, kendi sahip oldukları mevcut özelliklerinin yanında, değişken ve dinamik koşullara sürekli olarak uyum sağlayabilen bürokratik olmayan yapılarıyla da yenilikçi olan, yaratıcı olan ve pazardaki talep boşluklarını çabuk bir şekilde yakalayabilen, fırsatları zamanında değerlendirebilmekte olan işletmelerdir (İraz vd. , 2014: 52).

Ekonomik ve sosyal açıdan Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin öneminin anlaşılması II. Dünya savaşına kadar uzanmaktadır (Cansız, 2008: 7). Fakat Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler 1945-1970 yılları arasında ikinci plana atılan işletmeler olmuştur. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Avrupa'da sanayinin yeniden canlanması amacı ile büyük işletmeler kurulmaya ve sayılarında artış olmaya başlamıştır. Fakat 1970'li yıllar da meydana gelen petrol krizi sonrasında durgunluk dönemi başlamış ve büyük işletmeler bu durumdan olumsuz etkilenmişlerdir. Böylece krizlerden çabuk etkilenmeleri ve dünyadaki konjoktürel dalgalanmalara uyum sağlama noktasında güçlük çekmeleri büyük firmalara olan güveni de sarsmıştır. Fakat KOBİ'lerin krizlere daha dayanıklı olduğu, piyasa şartlarına daha kolay uyum sağladıkları görülmüştür. Bu olay dikkatleri KOBİ'lere yöneltmiştir (Küçük, 2007: 17).

KOBİ'ler özellikle 1980'li yıllardan itibaren sanayi toplumu aşamasından bilgi toplumu aşamasına geçilirken önemi fark edilen ekonomik birimler olmuşlardır. Dünyada hızla artan küreselleşmeye bağlı olarak sanayi toplumunun temel yapısı olan karma ekonomi yerini piyasa ekonomisine, Fordist ve Taylorist üretimde yerini esnek üretime, küresel üretim ise yerini çeşit ekonomisine bırakmıştır (Özdemir vd. , 2007: 174-176). Teknolojide yaşanan değişiklikler ve küreselleşmeye bağlı olarak 1980'lerden itibaren daha kapsamlı bir endüstriyel yapılanma süreci başlamıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerde üretim süreci ve endüstriyel sistemlerde ortaya çıkan önemli değişimlerden biri de kitle üretiminin yerine girişimciliğin ve küçük işletmelerin yükselişe geçmesi olmuştur. Gelişmiş ülkelerde istikrarlı ve daha büyük piyasaların ön koşul olduğu kitle üretim sisteminin çökmesiyle kitle üretimi yerine ileri teknolojiyi kullanan küçük ölçekli işletmelerin ve girişimciliğin daha etkili olduğu yeni ve esnek bir üretim modeli yükselişe geçmiştir(Hirst ve Zeitlin, 1991: 1).

Esnek ve yaygın üretim sistemi olarak adlandırılan üretim mantığı, “Toplu Sözleşme Düzeni İçinde” çok sayıda iş gücü çalıştıran entegre üretim birimlerinin yerine geçmiştir. Artık bol miktar ve çeşitte gereken zamanda en düşük maliyetle ürün ve hizmet üretebilmek adına çok büyük sermayelere, yatırımlara ve uzun bir zaman ve büyük bir işgücüne ihtiyaç duyulmamaktadır. Teknolojide yaşanan gelişmeler sürekli hızlanırken, ürünlerinde hayatta kalma süreleri kısalmaktadır. Bundan dolayı değişen tercihlerin hızlı değişimine ayak uydurabilmek ve piyasaya tam zamanında girmek önemli duruma gelmiştir. Esnek bir üretim yapısına sahip olan KOBİ'ler bu konuda önemli bir rol üstlenir konuma gelmişlerdir (Küçük, 2007: 196). Kısaca, 1980'li yıllardan itibaren yeni ekonomiye geçiş KOBİ'lerin öneminin artmasını sağlamıştır. Yeni Ekonomi ve küreselleşmenin etkisiyle hem dünyada hem de Türkiye'deki KOBİ'ler bir yandan piyasaya tutunabilme kaygısı yaşarken bir yandan da rekabete direnebilmek adına yoğun çaba sarf etmektedir. Bu noktada KOBİ'lerin ayakta kalabilmesinin en önemli şartı sağlam bir öz kaynağa sahip olmaları ve mali istikrarlarını koruyabilmeleridir (Kutlu ve Demirci, 2007: 190). KOBİ'lerin en önemli sorunu finansmana erişim noktasında yaşandığından öncelikle finansal sorunlarının giderilmesi ya da azaltılması amacıyla desteklenmeleri önem arz etmektedir.

KOBİ'lerin istihdam yaratmadaki ve ekonomideki payları ülkeleri bu kesimi korumaya ve geliştirmeye yönlendirmiştir. II. Dünya Savaşı sonrasında tüm ülkelerde KOBİ'lerin desteklenmesine yönelik politikalar geliştirilmiştir ve gereksinimlerini karşılamak için bazı destekler sunulmuştur. Her ülke bu destekleri verebilmek adına hizmet ağlarını geniş bir yapıda oluşturmaya çalışmıştır. Günümüzde ise ülkeler kendi KOBİ'lerini ve buna bağlı olarak pazar paylarını korumak amacı ile birbirlerinin KOBİ destek uygulamaları üstünde hem belirleyici hem de sınırlayıcı önlemler alma konusunda uluslararası düzeyde kararlar almışlardır. KOBİ hizmet ve destek programları ulusal ve uluslararası düzeyde yeniden yapılandırılmakta olup asıl amaç bu işletmeler için uygun iş sahalarının oluşturulması ve onların hem iç hem de dış piyasada rekabet edebilirliklerinin geliştirilmesidir (Cansız, 2008: 7).

2.3.3.2. Türkiye’de KOBİ’lerin Tarihsel Gelişimi

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, ülkemizde ortaya çıkışına bakıldığında bu işletmelerin köklerinin 13. yüzyılda kurulan Ahilik sistemine kadar dayandığı görülmektedir. 17. yüzyılda Müslüman olmayan ve Müslüman tüccarlar arasındaki çatışmalar nedeniyle Ahilik sistemi yerini loncalara bırakmıştır ve loncalarda 18. yüzyılda sanayi devrimini gerçekleştiren Avrupa’ya ayak uyduramayan Osmanlı İmparatorluğu’nda düzenin çeşitli nedenlerle bozulması, aynı zamanda Akdeniz’in ticari önemini kaybetmesi sonucunda olumsuz etkilenmişlerdir (Önem, 2010: 9). 1838 yılında İngilizler ile imzalanan Ticaret Sözleşmesi sonucu açık bir pazar haline gelen İmparatorluk’ da esnaf ve sanatkârlar yok olmaya başlamıştır. Bu durumun önüne geçmek amacı ile 1864 yılında “İslahı Sanayi Komisyonu” kurularak yabancı işletmelerle rekabet edebilmek amacı ile küçük atölyeleri birleştirme yönünde tedbirler alınmıştır. Bu tedbirler kapsamında 1879 yılında “İstanbul Ticaret Odası” kurularak esnaf, sanatkâr ve sanayicilerin tek bir çatı altında toplanması sağlanmıştır (Ekinci, 2003: 28). 1929 ile 1931 yılları arasında yaşanan dünya ekonomik krizi sonrasında devlet ekonomik alanda önemli görevler üstlenmiştir (Karayılmaz vd. , 2007: 154).

Cumhuriyet döneminde 1923 yılında düzenlenen İzmir İktisat Kongresi’nde alınan bazı kararlar doğrultusunda ülkede ekonomiyi düzenlemek amacıyla ve küçük

sanayiye desteklemek ve geliştirmek amacıyla çeşitli kanunlar çıkartılıp, yürürlüğe konulmuştur. Lozan Antlaşması'yla kapitüasyonlar ortadan kaldırılınca sanayiye canlandırmak için “Sanayi Kanunu” ve sanayinin kredi ihtiyaçları için “Sanayi ve Maadin Bankası” kurulmuştur. 1924’de “Ticaret ve Sanayi Odalar Kanunu” ile esnaf ve sanatkârlar- küçük üretici kesiminin aynı çatı altında birleştirilmesi amaçlanmıştır. KOBİ’lere finansal destek sağlayabilmek amacıyla 1933’de Halk Bankası ve Halk Sandıkları Kanunu ile Türkiye Halk Bankası kurulmuş olup, 1949 yılında da Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları Kanunu ile Esnaf Odaları kurulmuştur (Gökdoğan, 2007: 25). 1923 yılında İzmir İktisat Kongre’sinde özel sektörü desteklemek için çıkarılmış olan ve 1942 yılına kadar yürürlükte kalan Teşviki Sanayi Kanununda ilk KOBİ tanımı yapılmıştır. Teşvik-i Sanayi Kanunu’na göre, 5 işçiden az ve en fazla 9 beygirlik muharrik güç çalıştıran iş yerleri küçük işletme, bunun üzerindeki işyerleri ise, büyük işletme olarak kabul edilmiştir (Tekin, 2010: 8).

1950’li yıllara kadar dünyada yaşanan 1929 büyük ekonomik buhran sonrasında gelişmiş birçok ölkede olduğu gibi Türkiye’de de devletin müdahaleci yapısı ve piyasadaki ağırlığını hissettirdiği ekonomik modelin uygulanması KOBİ’lerin gelişimini olumsuz yönde etkilemiştir. Bu 1950’li yıllara kadar KOBİ’lerin gelişimini engelleyen bir diğer sorunda üretimin gerçekteştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan sermayenin sağlanamamış olmasıdır (Abacı, 2015: 2). 1950 yılından itibaren ise; sanayileşmede belli bir artışla birlikte çeşitli gelişmeler yaşanmıştır. Birçok kanun ile KOBİ’lerin tanımının yapılmasına çalışılmıştır. 1957 yılında kabul edilmiş olan 6948 sayılı “Sanayi Sicil Kanunu” ile ölkedeki enerji ve hammadde ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve ithalat rejiminin sağlıklı bilgilere dayandırılabilmesi amaçlanmıştır. 1961 yılında kabul edilen 193 sayılı “Gelir Vergisi Kanunu” kapsamında kazançlarla ilgili kıstas tespitine gidilmiş ve tacir ayrımları yapılmıştır. Hedef küçük ve orta sanayicileri tespit etmek olmuştur. Ayrıca 1964 yılında 507 sayılı “Esnaf ve Küçük Sanatkâr Kanunu” ile TTK’ nın 17.maddesinde belirtilen ve bu nedenle TTK’ ya tabi olmayan esnaf ve sanatkârların mesleki teşkilatlanmaları sağlanmaya çalışılmıştır (Ekinci, 2003: 30).

1970’li yıllarda dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de teknoloji olanaklarının gelişmesi, bilgi toplumuna geçiş, kişi ve toplumlardaki bağımsızlık eğiliminin artmış olması ve artan rekabetle birlikte kalite unsurunun ön plana çıkması gibi nedenler gerek sosyal yapıda gerek ekonomik yapımızda, önemli ekonomik dalgalanmalar oluşturmuştur. Ortaya çıkan ekonomik krizlere karşı küçük işletmelerin büyük işletmelere göre daha dayanıklı olduğu ve dinamik yapılarıyla değişikliklere daha hızlı uyum sağlayabildikleri gözlemlenmiş olup, buna bağlı olarak önemleri daha çok artmaya başlamıştır (Karayılmaz vd. , 2007: 155).

1980’li yıllarda ortaya çıkmış olan serbest pazar ekonomisi, uluslararası ticaret serbestisi, fiyat kontrollerinin kaldırılması olayları, yeni bir ekonomik dönüşümün en önemli unsurlarını oluşturmuştur. 1970’li yıllarda, KOBİ’ler için elverişli bir ortamın olduğu yıllar olmakla beraber, 1980’ler de yeni bir girişimcilik ve ihracat furçasının ortaya çıktığı yıllar olmuş, bu dönemde toplumun her kesiminde özel teşebbüsler özendirilmeye başlanmıştır. Fakat geleneksel üretim yapan firmalara ya da tarımla uğraşan işletmelere göre, ticari işletmeler ve servis sektöründeki işletmeler bu akımdan daha iyi faydalanmışlardır. Bunun yanında KOBİ’lerin teknolojik gelişmelerin gerisinde kaldıkları, yeteneklerini ve becerilerini çok iyi derecede geliştiremedikleri gözlenmiştir (Güner, 2010: 72). KOBİ’ler ülke ekonomimizin her döneminde var olmakla beraber, önem kazanmaları 1980’li yıllardan itibaren. KOBİ’ler, 1950’li yıllara kadar genelde durağan bir yapıya sahip ve tüketicilerin taleplerine ancak cevap verebiliyorlardı. Daha sonrasındaki yıllarda, KOBİ’leri güçlendirecek ve geliştirecek yeterlilikte politikaların olmadığı uzun süreli bir dönem yaşanmıştır. 1980’lerden sonra, özellikle AB’ye uyum çalışmalarının başladığı son dönemlerde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin küresel dünyada ve rekabet ekonomilerindeki ağırlıkları ve sahip oldukları önemlerinin farkına varılmıştır (Özdemir vd. , 2007: 179).

Türkiye’nin Avrupa’ya yönelik uluslararası bütünleşme süreci, KOBİ’leri doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen birtakım ekonomik politikalar ile orta ve uzun vadede ekonomik stratejileri hayata geçirmeye başlatmıştır. Bu süreç, 1960’lı yıllarda başlamış 1980’li yıllarda yaşadığı genel ekonomik açılımla daha da kuvvetlenmiştir. Bu süreç içerisinde özel bir KOBİ politikası geliştirilmiştir ve bu

politikanın uygulanmasını sağlamak amacıyla önemli bir araç olarak 1990 yılında KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Destekleme ve Geliştirme İdaresi Başkanlığı) adı altında birleşecek olan SEGEM ve KÜSGET (Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı) kurulmuştur (OECD, 2004b: 8). Bu kuruluşların yurt düzeyinde duyulan ihtiyaçları yeterli seviyede karşılayamaması gibi nedenler ile bu iki kuruluş tek bir çatı altında toplanmıştır. Daha kapsamlı ve ülke genelinde sürekli ve yaygın hizmetler verebilecek bir yapı oluşturulması amaçlanmıştır. 3624 sayılı “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun” hazırlanmış ve 20 Nisan 1990 tarih ve 20498 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir ve KOSGEB kurulmuştur (KOSGEB, 2015: 4).

Uyum sürecinde, 1996 yılında KOBİ’ler başta olmak üzere Türk sanayisi üzerinde uluslararası rekabet etkisinin daha fazla artmasına neden olan Avrupa Birliği ve Gümrük Birliği’ne girilmesi Türkiye tarafından atılan en önemli adımlardan biri olmuştur (OECD, 2004b: 9). Gerçek anlamda KOBİ’lere Gümrük Birliği Süreci ile gereken önem verilmeye başlanmıştır ve 1996 yılı “KOBİ Yılı” olarak ilan edilmiştir (Ekinci, 2003: 27). Ayrıca 2000 yılında küresel KOBİ ortaklıklarının güçlendirilmesi için ikili ve çok taraflı faaliyetlerin desteklenmesi amacıyla OECD üyesi ülkeler ve OECD dışındaki ekonomilerle beraber “Bolonya Deklarasyonu”nu imzalamıştır. 2002 yılında “Küçük İşletmeler Şartı” nı imzalayan Türkiye KOBİ’lere yönelik politika ve programların geliştirilmesi için daha somut adımlar atılması hususunda mutabık kalmıştır (OECD, 2004b: 9).

Türkiye’de 1963 yılında başlamış olan planlı kalkınma dönemlerinde de KOBİ’ler ile ilgili çeşitli gelişmeler yaşanmıştır. Özdemir vd. (2006: 168) Planlı Dönemleri şu şekilde değerlendirmişlerdir: “Planlı dönemde Türk ekonomisi, hem uygulanan iktisat Politikaları, hem de uygulamalar bakımından çok önemli değişimler yaşamıştır. İthal ikameci politikalar, yerini ihracata dayalı kalkınma modeline bırakınca, tüm ekonomik aktörler gibi KOBİ’ler de bir uyum dönemi yaşamıştır. Yeni dönemin getirdiği riskler, yüksek uyum yetenekleri sayesinde sektörün önemli bir kesimi tarafından fırsata dönüştürülmüştür. Bu dönemde kamu kesimi, başta finansal destekler olmak üzere, KOBİ’lerin yeni döneme uyumunu artıracak, hızlandıracak tedbirleri uygulamaya koymuş, bu işletmelerin iktisadi ve

sosyal fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için Planlarda her dönemin özelliğine uygun ilke ve öncelikler belirlemiştir.” Türkiye’de, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan ve koordine edilen “Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı” ndan günümüze kadar yapılan her 5 yıllık Kalkınma Planında KOBİ’lere yönelik hedef, amaç ve politikalara yer verilmiştir ve verilmeye devam edilmektedir.

2.3.4. Türkiye’de KOBİ Politikası

Günümüzde Türkiye’nin KOBİ politikasının ana hatlarını çizen 10. Beş Yıllık Kalkınma Planı’dır. “Planda Girişimciliğe ve KOBİ’lere ilişkin temel amaç, KOBİ’lerin rekabet güçlerinin artırılarak ekonomik büyümeye katkısının yükseltilmesi olarak belirlenmiş ve bu kapsamda, öncelikle hızlı büyüyen veya büyüme potansiyeline sahip girişimler ile ürün, hizmet ve iş modeli açılarından yenilikçi KOBİ’lerin desteklenmesinin esas olduğu ifade edilmiştir” (KOSGEB-KSEP, 2015: 36). KOBİ politikası alanında, bürokrasi ve engellerin azaltılması, sermaye ya da finansmana erişimin sağlanması, bilgi hizmetleri sunumu, ihracat ve pazarlama hizmetleri sunumu, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunumu ve teknoloji transferi gibi konular yer almaktadır (KOSGEB-GİSEP, 2015: 20).

Türkiye’de KOBİ politikalarının temel uygulayıcısı olan kurum, KOSGEB’dir. KOSGEB, “Küçük ve Orta Ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere hızla uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek, ekonomiye katkılarını ve etkinliklerini artırmak amacıyla 3624 sayılı Kanunla 20.04.1990 tarihinde kurulmuştur.” KOSGEB, KOBİ’lere sağlanması ya da verilmesi gereken destekleri ya bizzat kendisi veren ya da koordine eden ana kuruluştur. KOBİ politikalarını DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) belirlerken, Hazine Müsteşarlığı ve DTM (Dış Ticaret Müsteşarlığı) yatırım ve ihracat teşviklerini, Maliye Bakanlığı ise vergi ile ilgili teşvik ve muafiyetleri belirlemektedir (Ulusoy ve Akarsu, 2012: 114-115). KOBİ politikasını tanımlayan temel doküman, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı’dır. KOBİ politikasının temel dokümanı olan ve dördüncüsü olarak hazırlanan 2015-2018 KSEP’ in genel amacı, “Küçük işletme ihtiyaçlarına duyarlı iş ortamında, KOBİ’lerin rekabet güçlerinin uluslararası düzeyde artırılması ve ülkemizin ekonomik büyümesinde KOBİ’lerin katkısının yükseltilmesidir.” Bu dokümanın

hazırlanmasının sebebi, KOBİ'ler ile ilgili politikalar uygulanırken ulusal düzeyde eşgüdümü sağlamaktır. Türkiye'de KOBİ politikasının oluşturulması ve uygulanması aşamalarında yer alan başlıca kurumlar ve görevlerine KSEP' de detaylı olarak yer verilmiştir. Bu kurumlar ve görevleri, tablo 18'de belirtildiği gibidir (KOSGEB-KSEP, 2015: 36):

Tablo 18: KOBİ Ekosistemini Oluşturan Kurumların Görevleri

KURUM/KURULUŞ	KOBİ EKOSİSTEMİNDEKİ GÖREVLERİ
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Bilim, sanayi ve teknoloji alanında politika, strateji, plan ve programlar geliştirilmesi ve uygulanmasının sağlanması; Yüksek katma değerli, ileri teknolojiye dayalı, verimli, çevreye duyarlı, dışa bağımlılığı azaltan, güvenli ve sürdürülebilir bir üretim yapısının oluşmasının sağlanması. Üniversite-sanayi iş birliğinin geliştirilmesi, başta KOBİ'ler olmak üzere girişimcilğe, yenilikçiliğe ve AR-GE çalışmalarına verilen desteklerle, ülke sanayisinin teknolojik altyapısının güçlendirilmesi ve rekabet güçlerinin artırılması.
Kalkınma Bakanlığı	Kalkınma planları ve yıllık programlarda yer alan KOBİ'lere ilişkin politikaların hazırlanması ve uygulanmasının koordine edilmesi; yerel istihdamın ve girişimciliğin geliştirilmesi çerçevesinde KOBİ'ler ile esnaf ve sanatkârların sorunlarına yönelik politikalar geliştirilmesi, kalkınma ajanslarının genel koordinasyonunun sağlanması.
Ekonomi Bakanlığı	İhracatın kalkınma planları ve yıllık programlardaki ilke, hedef ve politikalar yönünde ülke ekonomisi yararına düzenlenmesinin, desteklenmesinin ve geliştirilmesinin sağlanması. Serbest bölgelerin kurulması, yönetilmesi ve işletilmesi; yatırımlarda devlet yardımları mevzuatı çerçevesinde yatırım projelerini değerlendirerek uygun görülenlerin yatırım teşvik tedbirlerinden yararlanmasının sağlanması; teşvik tedbirlerinin uygulanması ve uygulanması; Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu'nun (YOİKK) sekreter ya faaliyetlerinin yürütülmesi.
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	Esnaf ve sanatkârlara ilişkin politikaların, ilke ve hedeflerin belirlenmesi; bu kesime yönelik stratejiler geliştirilmesi; esnaf ve sanatkâr sicil kayıtlarıyla ilgili hizmetlerin yürütülmesi, Esnaf ve Sanatkâr Bilgi Sistemi ile MERSİS'in yönetimi.
Maliye Bakanlığı	Vergisel teşviklerin uygulanması
AB Bakanlığı	AB mevzuatına uyum çalışmalarının izlenmesi ve koordinasyonu; iyi uygulama örneklerinin incelenmesi ve yaygınlaştırılması.
Hazine Müsteşarlığı	Devlet desteklerinin izlenmesi, KOBİ'lerin finansmana erişiminin kolaylaştırılması ve Bireysel Katılım Sermayesi Sistemi'nin etkinleştirilmesi
KOSGEB	KSEP' in hazırlanması ve yürütülmesinin koordinasyonu; KOBİ'lere yönelik hizmet ve destekler sunulması.
Türk Standartları Enstitüsü (TSE)	KOBİ'lerin hizmet ve üretim standartlarının belirlenmesi ve yayımlanması için çalışmaların gerçekleştirilmesi, ihracat odaklı KOBİ'ler için önem teşkil eden uluslararası standartların hazırlanması ve ülkemizde yayımlanması için KOBİ'lerle iş birliği içinde çalışılması.
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)	Bilim ve teknoloji politikalarının geliştirilmesi; AR-GE faaliyetlerinin özendirilmesi, desteklenmesi, koordine edilmesi ve yürütülmesi.
Ekonomi Koordinasyon Kurulu	Devlet yardımları politikalarının tespitinde, uygulanmasında ve güncelleştirilmesinde koordinasyonun sağlanması
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)	KOBİ'lere ilişkin politika ve proje geliştirme platformlarında görev alarak, Birliğin ve Birliğe bağlı odaların ve üyelerinin görüşlerinin ve katkılarının çalışmalara yansıtılması; sektör meclisleri oluşturarak sektörel sorunlara ilişkin araştırma ve çözüm geliştirme çalışmalarının yürütülmesi; KOBİ'lere yönelik bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi.

Kaynak: KOSGEB-KSEP, 2015: 37-39.

Tablo 18'in Devamı: KOBİ Ekosistemini Oluşturan Kurumların Görevleri

KURUM/KURULUŞ	KOBİ EKOSİSTEMİNDEKİ GÖREVLERİ
Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK)	Esnaf ve sanatkârlara ilişkin politika ve proje geliştirme platformlarında görev alarak, üyelerinin görüşlerinin ve katkılarının çalışmalara yansıtılması; esnaf ve sanatkârlara yönelik bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi.
Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)	Özel sektörün AR-GE ve teknolojik yenilik projelerine destek sağlanması.
Kalkınma Ajansları	İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS) düzey 2 bölgelerindeki 26 ajans ile bölgesel çapta proje bazlı desteklerin uygulanması; bölge planlarının hazırlanması
Halk Bankası	Esnaf, sanatkâr ve KOBİ'lere uygun koşullarda kredi sağlanması
Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. (Türk EXİMBANK)	İhracata yönelik üretim yapan imalatçıların kredi, sigorta ve garanti programları ile desteklenmesi.
Kredi Garanti Fonu A.Ş. (KGF)	KOBİ'lerin bankalardan aldığı krediler için kredi kefalet hizmeti verilmesi.
Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri (TESKOMB)	Halk Bankası tarafından esnaf ve sanatkârlara kullanılan krediler için kefalet hizmeti verilmesi.
KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş.(GSYO)	KOBİ'lere sermaye katkısında bulunarak risklerine ortak olunması

Kaynak: KOSGEB-KSEP, 2015: 37-39.

Türkiye’de KOBİ’lere yönelik politikalar oluşturulurken, KOBİ’lerin büyümesi için en uygun ortamı oluşturmak ve onların ihtiyaçlarının karşılanmasını ön planda tutmak amacıyla 2008 yılında Avrupa Komisyonu tarafından yürürlüğe konulan “Avrupa Küçük İşletmeler Yasası” ndaki 10 temel prensip de rehber olarak alınmaktadır. Türkiye bu yasaya 2010 yılında taraf olmuştur ve 05.06.2011 tarihinde “Avrupa Küçük İşletmeler Yasası Prensipleri” konulu Genelge 27955 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. KOSGEB, yasa ile belirlenmiş prensiplere ilişkin ilerlemeleri izlemekle görevli “Ulusal Koordinatör” olarak belirlenmiştir. Bu yasa da işletmelerin gelişimine yönelik belirtilen ve KOBİ politikaları oluşturulurken rehber olarak alınan 10 adet temel ilke aşağıdaki gibidir (KOSGEB, 2018):

1)Girişimcilerin ve aile işletmelerinin teşvik edildiği bir iş ortamı oluşturulması. 2)İflas tehdidiyle karşılaşan dürüst girişimcilere ikinci bir şans tanınması. 3)“Önce Küçük Olanı Düşün” ilkesine uygun kurallar geliştirilmesi. 4)Kamu kurum ve kuruluşlarının KOBİ’lerin ihtiyaçlarına duyarlı hale getirilmesi. 5)Kamu politika araçlarının KOBİ ihtiyaçlarına uyumlaştırılması. 6)KOBİ’lerin finansmana erişimlerinin kolaylaştırılması ve ticari işlemlerde ödemelerin zamanında yapılmasını destekleyici düzenlemelerin ve iş ortamının geliştirilmesi. 7)KOBİ’lerin Tek Pazar’ın sağladığı fırsatlardan daha fazla yararlanmasının sağlanması. 8)KOBİ’lerin sahip olduğu becerilerin ve her türlü yenilik faaliyetinin geliştirilmesinin teşvik edilmesi. 9)KOBİ’lerin çevresel sorunları fırsata dönüştürmesine imkân sağlanması. 10.KOBİ’lerin büyüyen pazarlardan yararlanmasının desteklenmesi ve teşvik edilmesi.

Türkiye ilk defa 2009 yılında Yasa'ya ilişkin çalışmalara dâhil olmuştur. Yasa'ya ilişkin çalışmalara ait ilk rapor 2012, ikinci rapor 2016 yılında yayımlanmıştır. 2012 yılı KOBİ Politikası Endeksi raporunda OECD tarafından yapılan tespitler doğrultusunda Türkiye'nin Yasa'daki temel prensiplerin uygulanmasında iyi bir performans sergilediği görülmüştür. Ayrıca 2016 yılında yayımlanan raporda Türkiye 9 prensipte (girişimcilik, düzenleyici çevre, destek hizmetleri, finansmana erişim, standartlar ve teknik düzenlemeler, işletme becerileri, inovasyon, çevre ve uluslararasılaşma) bölge birincisi olmuştur (KOSGEB, 2018).

2.3.5. KOBİ'leri Destekleyen Kurum ve Kuruluşlar

KOBİ'lere yönelik destekleri, KOBİ'lerin kuruluş aşamasından girdi teminine ve pazarlamaya kadar tüm faaliyetlerinin desteklenmesi biçiminde tanımlamak mümkündür. Ülkemizde KOBİ'lere yönelik birçok kamu kuruluşunun ve özel kuruluşların sağlamış olduğu doğrudan veya dolaylı destek ve teşvikleri söz konusu olmakla birlikte, KOBİ'lere yönelik desteklerin büyük bir kısmı devlet tarafından karşılanmaktadır. Başta bankalar olmak üzere özel sektör ve çeşitli meslek odaları tarafından da önemli oranda destekler sağlanmaktadır (Ulusoy ve Akarsu, 2012: 114). KOBİ'leri destekleyen bu kurum ve kuruluşlar, genel olarak 5 ana grupta toplanmaktadır (Özdemir vd. , 2007: 209-212). Bu kurum ve kuruluşlar aşağıdaki gibidir:

1.Kamu Kurum ve Kuruluşları: KOSGEB, Türkiye Halk Bankası, EXİMBANK, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası, KOBİ A.Ş. ,Kredi Garanti Fonu, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (Küçük Sanayi ve El Sanatları Genel Müdürlüğü; Küçük Sanayi, Sanayi Bölge ve Siteleri Genel Müdürlüğü), Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK, GAP Bölgesi Girişim Destekleme ve Yönlendirme Merkezi, Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü, Milli Prodüktivite Merkezi, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Devlet Planlama Teşkilatı, Türkiye İstatistik Kurumu, Türkiye İş Kurumu (Özdemir vd. , 2007).

2.Mesleki Kuruluşları: Ticaret ve Sanayi Odaları, TOBB, Esnaf Kefalet Kooperatifleri, Küçük Sanayi Kooperatifleri (Özdemir vd. , 2007).

3.Özel Kuruluşlar: TOSYOV (Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı), MEKSA (Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı), Türk Pazarlama Vakfı, Teşebbüsü Destekleme Ajansı (Özdemir vd. , 2007).

4.Teknik Yardım ve Danışmanlık Hizmetleri Veren Diğer Kurum ve Kuruluşlar: Üniversiteler (Fakülteler, Yüksek Teknoloji Enstitüleri, Meslek Yüksek Okulları), TESK (Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu), İGEME (İhracatı Geliştirme Merkezi), TSE (Türk Standartları Enstitüsü), İktisadi Kalkınma Vakfı, İlgili Meslek Kuruluşları (İTKİB, TİM vd.), İşçi ve İşveren Kuruluşları (Özdemir vd. , 2007).

5.Yurtdışı Destekli / Örgütlü Diğer Kurum ve Kuruluşlar: Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO) Ankara Bürosu, Avrupa Yatırım Bankası (EIB), Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Avrupa Küçük İşletmeler Konseyi, Hollanda Yönetim İşbirliği Programı, Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi (Özdemir vd. , 2007).

Küçük ve Orta büyüklükteki işletmelere yönelik hizmet kuruluşları ve bu kuruluşların faaliyetleri çeşitlilik göstermektedir. KOBİ'lere yapılarından kaynaklanan sorunlarını çözme noktasında yardımcı olmak, KOBİ'leri bilgilendirme ve eğitime yönelik hizmetler öncelikli olmakla beraber çok sayıda destek ve teşvikler ilgili kurum ve kuruluşların önemli faaliyetlerindendir. Bir ihtisas kuruluşu olarak KOSGEB ve KOBİ AŞ'nin tüm çalışmaları ve faaliyetleri de bu alanda toplanmaktadır (Aykaç vd. , 2008: 173). Bir ihtisas kuruluşu olarak, KOSGEB'in kurum faaliyetlerine değinmekte fayda olacaktır. KOSGEB'in 2015 yılında hazırladığı "2016 - 2020 Stratejik Plan" ında yer verilen kurum faaliyetleri Tablo 19'da yer aldığı gibidir (KOSGEB, 2015: 22):

Tablo 19: KOSGEB Kurum Faaliyetleri

Kurum Faaliyetleri	Faaliyet Açıklamaları
Destekler	AR-GE ve inovasyon ile endüstriyel uygulama faaliyetlerine destek sağlamak amacıyla KOSGEB tarafından kurulan teknoloji geliştirme merkezleri (TEKMER) ve işletmelerin en kırılgan oldukları ilk yıllarını sağlıklı bir şekilde aşmalarını ve büyümelerini sağlamak amacıyla kurulan ve işletilen İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) KOSGEB'in en önemli destek araçlarındandır. KOSGEB'in destek araçlarından bir diğeri de KOBİ'lerin finansman kaynaklarına erişimini kolaylaştıran iştirakleridir. Kredi Garanti Fonu A.Ş., KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş., İstanbul Risk Sermayesi Girişimi, Türk Büyüme ve İnovasyon Fonu, Muallim köy Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yönetici A.Ş. bunlardandır.
Laboratuvar Hizmetleri	İşletmelerin ürün kalitesinin artırılması, uluslararası firmalarla rekabetin sağlanması ve birçok ürünün yurt içinde üretilmesi için teknik anlamda destek vermek ve bilgilendirmek amacıyla, KOSGEB Müdürlükleri bünyesinde 9 ilde 12 adet laboratuvar hizmet vermektedir. KOSGEB Laboratuvarları, KOBİ'lere yüksek kalitede ve piyasa koşullarının altında hizmet vererek dolaylı yoldan maddi destek sağlamaktadır.
Bilgilendirme ve Eğitim Hizmetleri	Tüm kamu kurum/kuruluşları ile özel sektör tarafından sunulan destek ve hizmetler konusunda KOSGEB Müdürlükleri tarafından KOBİ'ler bilgilendirilmekte, KOSGEB destek ve hizmetlerinin tanıtımı yapılmakta, tanıtım materyalleri hazırlanmaktadır. Ekonomik ve stratejik konuları kapsayan raporlar ile bölgesel, sektör el ve ülkeler bazında raporlar hazırlanmaktadır.
Proje ve Protokoller	KOSGEB İdare Başkanlığı'nın 25'i yurt içindeki kurum/kuruluşlarla, 54'ü de yurt dışındaki kurum/kuruluşlarla olmak üzere toplamda 78 iş birliği protokolü bulunmaktadır. Ayrıca, 8'i yurt içindeki kurum/kuruluş/STK'yla, 16'sı yurt dışındaki kurum/kuruluş/STK'yla olmak üzere toplamda 24 projenin de ortağıdır.

Kaynak: KOSGEB, 2015: 22' den uyarlanmıştır. *KOSGEB- 2016 - 2020 STRATEJİK PLAN.*

İlgili kurum ya da kuruluşlar tarafından KOBİ'lerin çeşitli sorunlar ile mücadele edebilmeleri, büyüyebilmeleri, verimliliklerini artırmaları ve kurumsallaşabilmeleri için kendilerine birçok alanda çeşitli destekler ve teşvikler verilmekte ve verilmeye devam etmektedir. KOBİ'lere yönelik programlar, KOBİ'lere verilen destek ve teşvikler detaylı olarak Tablo 20' de görüldüğü gibidir:

Tablo 20: KOBİ'lere Yönelik Destek ve Teşvikler

Destek Grubu	Destek Adı	İlgili Kurum
AR-GE Ve Yenilikçiliğin Desteklenmesi	San-Tez Proje Destekler / Teknogirişim Sermayesi Desteği/ Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama Destek Programı / Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı	BSTB
	Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteği	Ekonomi Bakanlığı
	Enerji Sektörü Araştırma-Geliştirme Projeleri Destekleme Programı	ETKB
	Doğrudan Finansman Desteği	Kalkınma Ajansları
	5746 sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun kapsamında; - AR-GE indirimi - Gelir vergisi stopajı teşviki - Sigorta primi desteği - Damga vergisi istisnası	Maliye Bakanlığı, SGK
	4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu kapsamında; - Gelir vergisine yönelik kazanç istisnası - Kurumlar vergisine yönelik kazanç istisnası	BSTB/Maliye Bakanlığı
	Elektronik Haberleşme, Uzay ve Havacılık Sektöründe Araştırma Geliştirme Projelerinin Desteklenmesi	UDHB
	Sanayi AR-GE Projeleri Destekleme Programı / AR-GE Proje Pazarları Destekleme Programı / Üniversite-Sanayi İş Birliği Destek Programı / KOBİ AR-GE Başlangıç Destek Programı / Uluslararası Sanayi AR-GE Projeleri Destekleme Programı/Öncelikli Alanlar Araştırma Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destekleme Programı / Yenilik Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik Destekleme Programı. / TÜBİTAK Patent Destek Programı/ Bilimsel ve Teknolojik İş birliği Ağları ve Platformları Kurma Girişimi Projeleri Destekleme Programı	TÜBİTAK
	Sınai Mülkiyet Hakları Desteği / AR-GE/İnovasyon Programı / Endüstriyel Uygulama Programı	KOSGEB
	Teknoloji Geliştirme Projeleri Desteği / Ticarileştirme Projeleri Desteği / İleri Teknoloji Projeleri Desteği	TTGV
Girişimciliğin Desteklenmesi	Doğrudan Finansman Desteği / Gündümlü Proje Destekleri	Kalkınma Ajansları
	UGE/ Yeni Girişimci Desteği/ İŞGEM Desteği/ İş Planı Ödülü	KOSGEB
Strateji Geliştirmenin ve İşbirliklerinin Desteklenmesi	Kümelenme Destek Programı	BSTB
	Doğrudan Finansman Desteği / Gündümlü Proje Destekleri	Kalkınma Ajansları
	İşbirliği Güç birliği Destek Programı / Tematik Proje Destek Programı	KOSGEB
Pazarlama Faaliyetlerinin Desteklenmesi	Yurt Dışı Fuarlara Katılım Desteği - Uluslararası Nitelikteki Yurt İçi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği - Türk Ürünlerinin Yurt Dışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve TURQUALITY®'nin Desteklenmesi - Yurt Dışı Birim Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi. - Pazar Araştırması ve Pazar Giriş Desteği- Yurt Dışı Pazar Araştırması Desteği/ Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği- Ticaret Sitelerine Üyelik Desteği - Tasarım Desteği- Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımları- Teknik Müşavirlik Hizmetlerine Sağlanacak Devlet Yardımları- İstihdam Yardımı- Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi	Ekonomi Bakanlığı
	Doğrudan Finansman Desteği	Kalkınma Ajansları
	Gündümlü Proje Destekleri	Kalkınma Ajansları
	Yurt Dışı Turizm Fuarlarına Katılımın ve Turizm Tanıtma ve Pazarlama Faaliyetlerinin Desteklenmesi	Kültür ve Turizm Bakanlığı
	Yurt İçi Fuar Desteği /Yurt Dışı İş Gezisi Desteği / Tanıtım Desteği / Eşleştirme Desteği / Tasarım Desteği	KOSGEB

Kaynak: KOSGEB- KSEP, 2015: 133-136.

Tablo 20'nin Devamı: KOBİ'lere Yönelik Destek ve Teşvikler

Destek Grubu	Destek Adı	İlgili Kurum
Danışmanlık Sağlanması, Sistem ve Kapasite Geliştirilmesinin Desteklenmesi	Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteği-Eğitimcilerin Düzenleyeceği Eğitim Programları / Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği-Rapor ve Yabancı Şirket Alımlarına Yönelik Danışmanlık Hizmetleri Desteği	Ekonomi Bakanlığı
	Doğrudan Finansman Desteği / GÜDÜMLÜ Proje Destekleri	Kalkınma Ajansları
	Danışmanlık Desteği / Eğitim Desteği / Nitelikli Eleman İstihdam Desteği / Belgelendirme Desteği /Test, Analiz ve Kalibrasyon Desteği / Bağımsız Denetim Desteği / KOBİ Proje Destek Programı	KOSGEB
	Endüstriyel İşletmelerde Verimlilik Artırıcı Projelerin Desteklenmesi / Gönüllü Anlaşma Yapılması	ETKB
Çevre ve Enerjiye Yönelik Destekler	Turizm Belgeli Yatırım ve İşletmelere Enerji Desteği	ETKB/ Kültür ve Turizm Bakanlığı
	Enerji Verimliliği Desteği	KOSGEB
	Çevre Teknolojileri Desteği / Enerji Verimliliği Desteği TTGV	TTGV
	Yatırımlarda Devlet Yardımları-Katma Değer Vergisi İstisnası / Yatırımlarda Devlet Yardımları-Yatırım Yeri Tahsis/ Yatırımlarda Devlet Yardımları-Gümrük Vergisi Muafiyeti	Maliye Bakanlığı
Yatırımların Desteklenmesi	Yatırımlarda Devlet Yardımları-Vergi İndirimi / Yatırımlarda Devlet Yardımları-Gelir Vergisi Stopajı Desteği	GTB
	Yatırımlarda Devlet Yardımları-Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği / Yatırımlarda Devlet Yardımları-Faiz Desteği / Yatırımlarda Devlet Yardımları-Sigorta Primi Desteği	Ekonomi/Maliye Bakanlığı
	Doğrudan Finansman Desteği / GÜDÜMLÜ Proje Destekleri	Kalkınma Ajansları
	Kurumlar Vergisi, Emlak Vergisi, Elektrik ve Havagazı Tüketim Vergisi, Katma Değer Vergisi, Bina İnşaat Harcı ve Yapı Kullanma İzni Harcı, Tevhit ve İfraz İşlem Harcı Muafiyetler	BSTB(OSB Yönetimleri Kanalıyla)
Finansmana Erişimin Desteklenmesi	Girişim Sermayesi Destekleme Programı	TÜBİTAK
	GLP KOBİ Destek Programı / KOBİ Kredi Faiz Desteği	KOSGEB
	Esnaf ve Sanatkarlara Yönelik Kredi Faiz Desteği	HALKBANK
	Kredi Kefalet Hizmeti	KGF/TESKOMB
	Bireysel Katılım Sermayesi Sistemi	Hazine Müsteşarlığı
	Faiz Desteği ve Faizsiz Kredi Desteği	Kalkınma Ajansları

Kaynak: KOSGEB-KSEP, 2015: 133-136.

Hangi KOBİ'lerin desteklenmesi gerektiği ve KOBİ'lere yönelik oluşturulan destek programlarının oluşturulması ve uygulanması ile bunlar için ayrılan kaynakların sonuçlarının izlenilmesi ve değerlendirilmesi önemlidir. Desteklerin uygulanması sonrasında ortaya çıkan sonuçların KOBİ'lere ve içinde bulundukları piyasaya olan katkıları ve ekonomiye olan katkılarının bilinmesi ilgili politikaların oluşturulması ve desteklerin hangisinin öncelikli olması gerektiği konusunda gereklilik arz etmektedir. Destek programı oluşturan ve uygulayan ilgili birimler, programların istenilen hedeflere ulaşp ulaşmadığını ve kaynakların maliyet etkinliğine uygun olarak kullanılıp kullanılmadığını değerlendirerek uygulamanın

etkinliklerini ölçmek zorundadırlar. Yürütülen programların etkinliği “maliyetin kar analizi, ekonomik etki analizi, ekonometrik analiz, ikili gözden geçirme, programların ve program araçlarının araştırılması ve vaka incelemeleri” gibi yöntemlerle değerlendirilebilir (OECD, 2004b: 64; Cansız, 2008: 12). KOBİ’lerin geliştirilmesi ve korunmalarına yönelik hazırlanan destek program hedeflerinin taşınması gereken özellikler aşağıdaki gibidir:

- İşletmelerin ihtiyaçlarına ve içinde bulundukları piyasa şartlarına uygun olması,
- Aynı hedeflere ulaşmak amacı ile hazırlanan diğer programlardan daha etkili olması,
- Diğer başka programlar ile etkileşim halinde olması,
- Hedeflere ulaşılmasında maliyet etkinliğine sahip olması,
- Uygulanan programdan elde edilecek sonuçların yeni program oluşturulmasında öneri girdi verebilmesi,
- Politika değişikliklerine uyumlu bir yapıda esnek olması gerekmektedir (Cansız, 2008: 12).

2.3.6. KOBİ’lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

KOBİ’ler bir ülkenin ekonomik büyüme ve refahını artırmada önemli rol oynamaktadır. Kırsal ve kentsel nüfus için istihdam yaratarak ekonomik kalkınma sağlamakta, esneklik, yenilikçilik ve girişimcilik yoluyla uluslararası ticareti artırarak ekonomide faaliyet çeşitlendirmesi sağlamaktadır. Bu işletmeler gelir yaratma ve ekonomik büyümedeki rolleriyle gelişmekte olan ülkeler açısından önemlidirler. Gelişmiş ülkelerde GSYİH ve özel sektör istihdamı işgücüne %60 oranında katkıda bulunmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise; işgücünün %70’inden fazlasını istihdam etmektedirler. KOBİ’leri yeni teknolojilere ve yeni yönetim yapılarına teşvik eden ve hızla ilerleme kaydeden Tayland, Türkiye, Hindistan gibi ülkeler gelişmekte olan ülkelerden bazılarıdır (Mahmood, 2008: 2).

Ekonomide çok önemli bir paya sahip bulunan KOBİ’ler, Özal Dönemi olarak da adlandırılmakta olunan 1980’li yılların ortalarında Türkiye ekonomisinin gündemine, girebilmişlerdir. Kalkınma örgütlerinin ve Dünya Bankası’nın bu konuda

yapmış oldukları çalışmalar, sanayileşmiş olan ülke örnekleri ve KOBİ'leri temsil etmekte olan meslek kuruluşlarının bu türdeki işletmelerin sistemin sağlıklı katkısını artıracaklarını kavramış olmaları konuyu gündeme getirmiştir (Şaşa, 2014: 54). KOBİ'ler dünya ekonomisinde olduğu kadar, Türkiye ekonomisinde de ekonominin dinamik unsurlarından birisini oluşturmakta ve bunun yanında ülkemizin sosyal açıdan ve ekonomik açıdan gelişmesi noktasında önemli bir yere sahip durumdadırlar. KOBİ'lerin ülke ekonomisine katkıları, dört önemli maddede toplanabilir. Bunlar: ülke ekonomisine dinamizm kazandırma, yeni iş olanakları yaratma ve istihdam sağlama, yenilik ve esneklikleri teşvik etmek, bölgesel kalkınmayı sağlama ve hızlandırmadır (Mizrahi, 2011: 309).

Yapılarından dolayı bağımsız bir şekilde ayakta kalma ve başarıma güdüsüyle yönetilmekte olan KOBİ'ler ekonomik canlılığın barometresi olarak görülmektedirler. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomide üretmiş oldukları katma değer, yaratmış oldukları istihdam ve ihracat gibi bilinen ve doğrudan ölçülebilen ekonomik faydalarının yanı sıra, ekonomiye sağladıkları en önemli katkılarından biri de ekonominin bütününe kazandırdıkları dinamizmdir. Herhangi bir sebeple pazarda meydana gelebilecek ani değişimler ve talep değişikliklerine cevap verme noktasında büyük ölçekli işletmelerin aniden oluşan değişikliklere cevap vermesi hem maliyet hem de zaman bakımından pek mümkün olamamaktadır fakat KOBİ'ler daha hızlı hareket edebilmektedirler (Çatal, 2007: 342).

Türkiye'de KOBİ'ler yapıları gereği geniş bir alana yayılmaları sebebiyle, bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesinde, mülkiyetin daha geniş alanlara yayılmasında ve istihdam imkânlarının oluşturulması açısından oldukça önemlidirler. Büyük işletmeler genel olarak ticaretin daha yoğun ve canlı olduğu büyük şehirlerde toplanmışlarken, KOBİ'ler mevcut yapılarından dolayı ülkenin tüm coğrafi alanlarına dağılmışlardır. Bu durum ekonomik faaliyetlerin bölgeler arasında dengeli bir şekilde dağılımına katkı sağlarken emek yoğun olarak çalıştıklarından bölgesel istihdam olanaklarını genişleterek kırsalda ve küçük şehirlerdeki bireylerin iş bulabilmeleri sebebiyle büyük şehirlere göç etmelerini engelleyerek bölgenin kendi potansiyeli ile kalkınmasını sağlamaktadırlar (Çatal, 2007: 345; Çelik ve Akgemci, 2010).

Ülkemizde KOBİ'ler bölgeler arasındaki dengeli büyüme ve gelişmeye katkı sağladıkları gibi, birçok büyük işletmenin yerine getiremediği bazı fonksiyonları tamamlayan rolleriyle, ekonomimizde ön plana çıkmışlardır. Büyük çaplı işletmelerin yanı sıra sanayi ihtiyaçlarını karşılayarak ülke ekonomisine katkıda bulunmuşlar ve ekonomiye canlılık kazandırmışlardır (Çatal, 2007: 335). Ekonomide önemli paya sahip olan KOBİ'lerin ekonomik sisteme olan katkıları şöyledir: bölge sanayisinin gelişmesine başlangıç oluşturmak, bölge sanayisinin tamir ve bakım noktasındaki sorunlarını çözmek, teknik bilgi ve özel beceri isteyen kimi malları üretmek, ikincil kontrol yoluyla büyük sanayi işletmelerine yardımcı olarak ekonomiye katkı sağlamaktadırlar (Çelik ve Akgemci, 2010: 152). Bu işletmelerin kullandığı üretim faktörlerinin çoğu ülke içinden karşılanmakta olduğundan hem ülke içindeki kaynaklar daha etkin bir şekilde kullanılmakta ve değerlendirilmekte hem de ülkenin dışa bağımlılığını belli bir seviyede de olsa önlemektedirler (Küçük, 2007: 197).

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, tek başlarına küçük ekonomik birimlerdir ve tek tek değerlendirildiklerinde ekonomiye olan katkıları önemsiz görülmektedir. Fakat toplu bir şekilde ele alındıklarında, sahip oldukları sayısal büyüklükler, KOBİ'lerin toplum ve ekonomi açısından ne kadar önemli olduklarını göstermektedir. Türkiye ekonomisiyle ve KOBİ'ler ile ilgili olarak aşağıda belirtilen sayısal verilere ve istatistiklere bakıldığında, KOBİ'lerin ülke ekonomisinde hangi boyutlarda bir ağırlığa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Sayısal veriler göstermektedir ki, KOBİ'ler birçok açıdan göz ardı edilemeyecek bir noktaya gelmiş durumdadır (Özdemir vd. , 2007: 178). Avrupa Komisyonu tarafından her yıl Avrupa Küçük İşletmeler Yasası Prensipleri' nin Avrupa Birliği ülkelerinde uygulanmasına ilişkin ilerlemelerin değerlendirildiği Avrupa KOBİ Yıllık Raporu yayımlanmaktadır. 19 Kasım 2015'de yayımlanan sonuçlarına göre: Türkiye için finansal olmayan ekonomide KOBİ'lerin payının %99,8 civarında olduğu, istihdam oranının %75,5 olduğu ve finansal olmayan ekonominin %53,9'una denk gelen 86 Milyar Avro katma değer yarattıkları görülmüştür (AB, 2015).

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) tarafından 25 Kasım 2016 tarihinde yayımlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2016" verilerine

göre; 2014 yılında sanayi ve hizmet sektörlerinde 2.677.000 girişim faaliyette bulunmuştur. 2014 yılında faaliyet gösteren, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler toplam girişim sayısının %99,8'ini oluşturmuştur. “Buna karşılık; istihdamın %73,5'ini, maaş ve ücretlerin %54,1'ini, cironun %62'sini, faktör maliyetiyle katma değer (FMKD) %53,5'ini ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın ise %55'ini” oluşturmuştur. Diğer taraftan yayımlanan raporda 250 ve üzeri çalışanı olan büyük ölçekteki işletmeler istihdamın %26,5'ini, maaş ve ücretlerin %45,9'unu, faktör maliyetiyle katma değer %46,5'ini, cironun %38'ini oluşturmuşlardır. Ayrıca büyük ölçekte girişim sayısı %0,2 oranında gerçekleşmiştir (TÜİK, 2016). Raporda belirtilen yıl bazında, bu verilere ilişkin değerlendirme yapıldığında, KOBİ'lerin ekonomideki paylarının gayet iyi bir oranda olduğu ve büyük işletmelere kıyasla ülke ekonomisine olan katkılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ekonomik faaliyetlerin istatistiki sınıflamasına göre, 2014 yılında KOBİ'lerin %39. 2'si toptan ve perakende ticaret, motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı, %15,4'ü ulaştırma ve depolama, %12,4'ü de imalat sanayi sektöründe faaliyet göstermiştir. Ticaret sektöründe KOBİ'ler istihdamda da en büyük paya sahip olmuşlardır. Toptan ve perakende ticaret, motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı faaliyetindeki KOBİ'lerin 2014 yılında istihdam payı %26,9, maaş ve ücret payı %23, ciro payı %49,6, faktör maliyetiyle katma değer payı %26,1 ve maddi mallara ilişkin brüt yatırım payı ise %19,4 olarak gerçekleşmiştir (TÜİK, 2016). “Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri (GDTİ) 2015” sonuçlarına göre; Türkiye’de İthalatın %37,7'sini, İhracatın da %55,1'ini KOBİ'ler gerçekleştirmiştir. KOBİ'lerin İhracatının %59. 3'ünü ticaret, %36'sını ise sanayi sektöründe yer alan KOBİ'ler gerçekleştirmişken, İthalatın ise; % 59. 6'sını ticaret, % 33. 1' ini sanayi sektöründeki KOBİ'ler gerçekleştirmiş durumdadır (TÜİK, 2016).

TÜİK tarafından yayımlanan “Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri” n de yer verilen “çalışan sayısına göre girişimlerin dış ticaretteki payı” verilerinden yararlanılarak 2012-2017 yılları arasındaki çalışan sayısına göre girişimlerin dış ticaretteki payları derlenerek KOBİ'lerin ve Büyük İşletmelerin dış ticaretteki payları tablo 21’de belirtilmiş ve karşılaştırılmıştır.

Tablo 21: Çalışan Sayısına Göre Girişimlerin Dış Ticaretteki Payları (2012-2017)

	2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	İhracat	İthalat	İhracat	İthalat	İhracat	İthalat	İhracat	İthalat	İhracat	İthalat	İhracat	İthalat
Mikro Ölçekli (1-9 Çalışan)	20.6	6.2	17.8	5.3	17.4	6.2	17.7	6.4	19.2	7.7	22,2	9,1
Küçük Ölçekli (10-49 çalışan)	24.3	14.3	24.1	16.3	20.7	13.2	20.3	13.1	19.6	13.6	17,9	12,1
Orta Ölçekli (50-249 çalışan)	17.7	17.9	17.3	17.9	18.4	18.4	17.1	18.2	16.5	19.2	16,1	17,6
KOBİ'lerin Toplam Payları	62.6	38.5	59.2	39.9	56.5	37.8	55.1	37.7	55.3	40.5	56,2	38,8
Büyük Ölçekli(250+ çalışan)	37.2	61.4	40.7	60.1	43.5	62.2	44.8	62.2	44.6	59.4	43,8	61,1

Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr>. Adresinden ilgili yıllara ait yayımlanan “Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri” raporlarından uyarlanmıştır.

Tablo 21’de yer alan sayısal rakamlar incelendiği takdirde 2012-2014 yılları arası KOBİ’lerin ihracattaki payları her yıl bir önceki yıla göre artış göstermiştir. Fakat 2014 yılına göre 2015 yılında KOBİ’lerin ihracat payında düşüş yaşanmış olup, 2015 yılından sonra 2016 ve 2017 yıllarında bir yıl öncekine göre ihracattaki paylarda artış yaşanmıştır. KOBİ’ler ihracat paylarında büyük işletmelere göre her yıl daha yüksek performans sergilemişlerdir. Diğer taraftan KOBİ’ler diğer yıllara oranla en fazla ithalatı 2016 yılında gerçekleştirmişlerdir. KOBİ’lerin ithalat konusunda büyük işletmelerin gerisinde kaldıkları görülmektedir. Yıllara göre bakıldığında büyük işletmelerin ithalat oranlarının KOBİ’lerden daha yüksek olduğu, büyük işletmelerin ithalattaki paylarının en yüksek değerinin 2014 ve 2015 yıllarında sergilendiği görülmektedir. 2016 yılına göre 2017 yılında büyük işletmelerin ithalat paylarında artış yaşanırken; KOBİ’lerin ithalat payında düşüş yaşandığı görülmektedir. Genel olarak KOBİ’ler ve büyük işletmelerin payları incelendiğinde KOBİ’lerin büyük işletmelerden fazla ihracat yaptıkları, ama büyük işletmelerden daha az ithalat yaptıkları görülmektedir.

Son olarak TÜİK tarafından 25 Eylül 2018 tarihinde yayımlanan “Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri, 2017” raporunda “girişimin ana faaliyetine ve çalışan sayısına göre dış ticaretteki payı” verilerine göre: Sanayi

sektörünün ihracatının %69,3'ü büyük işletmeler tarafından, ticaret sektöründe ihracatın %92'sını ise Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler gerçekleştirmiştir. Sanayi sektöründe ithalatın %78,4'ünü büyük işletmeler, ticaret sektöründeki ithalatın %69,1'ini Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler gerçekleştirmiştir. Diğer sektörlerde ise; ihracatın %60,0'ı KOBİ'ler, %39,6'sı büyük işletmeler tarafından; ithalatın %29,2'si KOBİ'ler, %70,3'ü ise büyük işletmelerce gerçekleştirilmiştir (TÜİK, 2018). Dış ticaret konusundaki veriler değerlendirildiğinde KOBİ'lerin genel olarak ithalat konusunda büyük işletmelerin gerisinde kaldığı görülmektedir.

Türkiye'de KOBİ'lerin ekonomiye olan katkılarında AR-GE ve yenilik faaliyetlerinde bulunmaları da önemli bir paya sahiptir. Ülkemizde ki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin yenilik (inovasyon) ve AR-GE çalışmalarının ülke ekonomisindeki payları şu şekildedir. Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2016 verilerine göre; Türkiye'de gayrisafi yurtiçi AR-GE harcaması 2015 yılında 20 milyar 615 milyon TL olarak hesaplanmıştır ve bu harcamanın %17,7'si KOBİ'ler tarafından yapılmıştır. Tam Zaman Eşdeğeri (TZE) cinsinden toplamda 122 bin 288 kişi AR-GE personeli olarak çalışmıştır. TZE cinsinden toplam AR-GE personelinin %27,5'i KOBİ'lerde istihdam edilmiştir (TÜİK, 2016). 2016 yılında gerçekleştirilen Yenilik Araştırması sonuçlarına bakıldığında KOBİ'lerin yenilik yapmadaki oranları ise şöyledir; 2014-2016 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde 10 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin %61,5'i yenilik faaliyetinde bulunmuştur. Yenilik faaliyetleri, girişimlerin büyüklük grubu ile orantılı olarak artmıştır. Buna göre; 10-49 çalışanı olan girişimlerin %60,4'ü, 50-249 çalışanı olan girişimlerin %65'i ve 250 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin %70,4'ü yenilik faaliyetinde bulunmuştur (TÜİK-Yenilik Araştırması, 2016).

“Tüm işletmeler için de olduğu gibi KOBİ'ler için de yenilik; rekabet ortamında ayakta kalabilmenin hayati bir şartıdır. Diğer bir ifade ile iş dünyasında hayatta kalabilmek ile yenilik yapabilmek birbirleriyle bağımlıdırlar. Büyük işletmelere göre kaynak sıkıntısını yoğun olarak yaşayan, yaşamak için sürekli yenilik arayan ve tespit ettikleri yenilikleri ticarileştirebilmek için bütün kaynaklarını kullanan KOBİ'ler için yenilik yapmak hem oldukça zor hem de zorunludur.” (Aksoy ve Demirel, 2007: 395). Fakat büyük işletmelerin yenilik yapmada her zaman

için üstünlük sağlamadıkları, KOBİ'lerin yaptıkları her harcama birimi sonucunda daha çok sonuç elde edebildikleri görüşü yaygın bir şekilde ileri sürülmektedir. Çünkü büyük firmalar yeni bir ürün geliştirirken KOBİ'lere göre üç ya da on kat daha fazla harcama yapmaktadır. Dünya Bankası'nın bir raporunda KOBİ'lerde büyük işletmelere göre bir kişi istihdam etmek için 1/3 kadar az sermaye gerekmektedir. Dolayısıyla KOBİ'ler istihdam noktasında önemli bir paya sahip olmaktadır (Küçük, 2007: 197).

KOBİ'lerin ülkemizdeki sayılarına ve ekonomik açıdan taşıdıkları öneme paralel olarak banka kredilerinden yeterli oranda yararlanamadıkları, bu noktada oldukça düşük bir paya sahip oldukları ifade edilebilir. "Türk Bankacılık Sistemi Temel Göstergeleri Eylül -2017" raporuna göre bankacılık sektöründe toplam krediler içerisinde ticari ve kurumsal kredilerin payı %51 iken, KOBİ kredilerinin payı %25 olarak gerçekleşmiştir (BDDK, 2017: 10). Bu oran ülke ekonomisine olan katkıları açısından değerlendirildiğinde KOBİ'ler için oldukça düşük görünmektedir. Büyük işletmelere oranla Türkiye'deki KOBİ'lerin kredi kullanımı noktasında geride kaldıkları, kredi kullanmak yerine, kişilerin tasarruflarını değerlendirmek suretiyle ya da banka dışındaki kaynaklardan işletme sermayesi tedarik ederek, ülke ekonomisi açısından ilave bir sermaye birikimi yarattıkları ifade edilebilir. Bu durumda küçük sermayelerin ekonomiye yatırım olarak dönmesinde KOBİ'lerin katkısı yüksektir (Özdemir vd. , 2006: 42). Sonuç olarak; KOBİ'lerin ülkemiz ekonomisi açısından taşıdığı önemler şu şekilde özetlenebilir (Ar ve İskender, 2005: 11; Çelik ve Akgemci, 2010: 153):

- KOBİ'ler, emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliklerine bağlı olarak ülke çapında istihdam yaratmaya ve işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunmaktadır.
- KOBİ'ler, emek yoğun olmaları nedeniyle bölgesel istihdam olanaklarının artırılmasına önemli katkıda bulunarak küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine insan göçünün engellenmesine bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluşturmaktadırlar.

- KOBİ'ler, gelir dağılımını olumlu yönde etkileyerek, sermayenin büyük sanayi işletmelerinde ve az kişinin elinde toplanmasını önleyerek toplumda gelirin gerek fonksiyonel gerekse bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkilemektedirler.
- KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı malzeme, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üreterek onların gelişimini tamamlama ve böylece ekonomide yan sanayi oluşturmaktadırlar.
- KOBİ'ler, talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa bir sürede, daha kolay bir şekilde uyum sağlamaktadırlar.
- KOBİ'ler, esneklik ve yenilikleri teşvik etmektedirler.
- KOBİ'ler, Büyük ölçekli işletmelerin ürettiği aynı mal veya hizmetleri üretilip, onları rekabetçi ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandırmaktadırlar.

Çelik ve Akgemci (2010: 153), KOBİ'lerin ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısına uygun olan kuruluşlar olduğundan, geçmişteki gibi gelecekte de önem ve yerlerini korumaya devam edeceklerini, fakat bu KOBİ'lerin önemini vurgulamanın, büyük işletmelerin önemini hiçbir zaman inkâr etmek olmadığını belirtmişlerdir. Yazarlara göre büyük firmaların, belli iş kollarında gelişmesi doğal bir olgudur ve küçük olan işletmelerin varlığı için de bir zorunluluktur. Bunun en güzel örneğinin otomotiv sanayisi olduğunu ifade eden yazarlar, motorlu taşıt üreten büyük işletmeler olmasaydı, ülkemizde ürettiklerini dış piyasaya satabilen, çoğunluğunu KOBİ niteliğindeki işletmelerin oluşturduğu yan sanayinin de var olabilmesinin düşünülemeyeceğini belirtmişlerdir.

2.3.7. KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma

Kurumsal yönetim anlayışı büyük işletmelerde olduğu kadar KOBİ'ler içinde önem arz etmeye başlayan bir yaklaşımdır. Kurumsal yönetim anlayışının benimsenerek uygulanmadığı bir işletmede kurumsallaşma tam olarak sağlanamayacağı gibi kurumsallaşmamış bir işletmede de kurumsal yönetimin uygulanması güç olacaktır. Dolayısı ile bu başlık altında KOBİ'lerde kurumsal yönetimin gerekliliğine ve KOBİ'lerde kurumsallaşma ile kurumsallaşmasının önündeki engellere detaylı olarak yer verilecektir.

2.3.7.1. KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim

Değişimin ve yeniliğin her alanda kendisini yoğun bir biçimde hissettirdiği günümüz şartlarında hayatlarını devam ettirmek isteyen işletmelerin özellikle KOBİ'lerin, kurumsal yönetim anlayışı ile değişime ayak uydurmaları kaçınılmaz bir hal almış durumdadır. Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de KOBİ'lerin önemi yadsınamayacak kadar yüksektir. Artan rekabet ortamı ve küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan yeni yönetim ihtiyaçları KOBİ'lerin etkin bir şekilde yönetilmesini de zorlaştırmaktadır. Oluşturduğu katma değer ve istihdam bakımından önemi yüksek olan KOBİ'lerin kurumsal yönetim anlayışını benimseyememeleri dikkat çekmektedir (Yılmaz ve Alkan, 2006: 730).

Kurumsal yönetim, bir işletmenin yönetim kontrolü ve performansına odaklanmakta ve şirket sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil etmektedir (Yılmaz ve Alkan, 2006: 731). Ancak KOBİ'lerde genellikle geleneksel yönetim anlayışının devam etmesine bağlı olarak sahip ve yöneticinin genellikle aynı kişi olması bu işletmelerde kurumsal yönetimin uygulanmasının önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışının geleneksel yönetim anlayışı ile karşılaştırılarak aralarındaki farklılıkların ortaya konulması kurumsal yönetimin önemini ve KOBİ'lerde gerekliliğini açıkça vurgulamaktadır. Bu noktada kurumsal yönetimin geleneksel yönetim ile karşılaştırması tablo 22'de yer aldığı gibidir (Aktan, 2005: 12):

Tablo 22: Kurumsal Yönetim İle Geleneksel Yönetim Karşılaştırılması

Geleneksel Yönetim Anlayışı	Karşılaştırma Kriterleri	Kurumsal Yönetim Anlayışı
İnsider Sistemi: Sahip aynı zamanda yönetir ve denetler. Organizasyonda kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir.	Güç ve Otorite	Outsider Sistemi: Şirket sahipliği, yönetimi ve denetimi birbirinden ayrılmıştır. Organizasyonda kuvvetler ayrılığı ilkesi geçerlidir.
Şirket sahip ve yöneticileri şirketi kendi iradi ve takdiri kararları ile yönetirler.	Kurallara karşı Takdiri Kurallar (Rules vs. Discretion)	Şirket yönetiminde “kurallar” hâkimdir.
Şirket sahip ve yöneticilerinin sorumluluklarının hukuki çerçevesi yeterince çizilmemiştir.	Sorumluluk	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı doğrudan sorumludurlar.
Sadece vekiller “sahiplerine hesap verirler. Sahibin hesap verme yükümlülüğü yoktur. Sahip, ancak kendisine hesap verir.	Hesap Verme Yükümlülüğü	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı hesap verme yükümlülüğündedirler.
	Hesap Sorma Hakkı	Başka bir ifade ile paydaşların şirket yönetiminden hesap sorma hakkı bulunmaktadır.
Şirket yönetiminde şeffaflık ilkesine fazla önem verilmez. Şirket yönetimi, ancak arzu ettiği şirket bilgilerini kamuoyuna açıklar.	Şeffaflık	Şirket sahip ve yöneticileri, şirket faaliyetlerini şeffaflık içerisinde yürütmek durumundadırlar.
Sahip arzu ettiği kişileri yönetim kurulu üyeliğine atar.	Yönetim Kurulunun Oluşumu	Yönetim kurulu üyesi olabilmenin genel bazı şartları vardır. Bilgi, liyakat ve erdemi buluşturacak kurallar ve ilkeler geçerlidir.
Şirket yönetim ve denetleme kurullarında üye olanlar tam bir bağımsızlıkla görevlerini icra edemezler. Nihayetinde, kurul üyeleri sahip tarafından atanır.	Bağımsızlık	Şirkette bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri hâkimdir. Örneğin; yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı şirket ile hiçbir çıkar ilişkisi olmayan kişilerden oluşur.

Kaynak: Aktan, 2005: 12-13.

Kurumsal yönetim kısaca kurallara dayalı şirket yönetimidir. Kurallar, düzenleyici bir kamu otoritesi tarafından belirlenip açıklanmakta ve bu kuralların bir kısmı uyulması zorunlu, diğer kısmı uyulması tavsiye edilmekte olan kurallar niteliğindedir. Kurallara dayalı yönetimi esas alan kurumsal yönetimin aksine geleneksel yönetimde takdiri kararlara dayalı yönetim anlayışının benimsenmiş olması aralarındaki en önemli farkı oluşturmaktadır. Aslında gerçek olan şu ki; geleneksel şirket yönetimlerinde kontrol ve sahipliğin birbirinden ayrı olmaması şirketin sahipleri, kurucuları; eğer şirket aile şirketi ise aile üyeleri ile yönetim kurulu üyeleri şirketteki hissedarların ve diğer ilgili paydaşların menfaatlerini ve haklarını göz ardı ederek kendi iradi ve takdiri kararlarına göre şirketi yöneteceklerdir. İşte böyle bir yönetim sisteminde suiistimal, yolsuzluk, adaletsizlik, usulsüzlük ve haksızlıkların oluşması ve yaşanması mümkündür (Aktan, 2005: 11).

KOBİ'lerde girişimci, faaliyetlere doğrudan katılmaktadır. Genellikle hem işin başında iş görenler ile birlikte üretimde bulunmakta hem hammadde alımı ve pazarlama işlemleri ile ilgilenmekte hem de vergi, sigorta, banka vb. işlemler ile aynı anda uğraşmaktadır. Fakat işletmenin ölçeği büyüme gösterdikçe işletme sahibi yani girişimci bütün işleri tek başına kontrol edemez duruma gelmektedir. Dolayısıyla işletme sahibi daha çok çalışanlar arasında iş dağılımı yaparak kendisi genel yönetimi üstlenmektedir. Ancak KOBİ'ler bu noktada tepe yönetiminde iş bölümüne gitmek ya da bu görevi profesyonel yöneticilere devretmeyi çok fazla tercih etmemektedirler. Girişimcinin bulunduğu piyasa hakkında bilgi edinme ve bunları değerlendirebilme noktasındaki yetersizliği, vasıflı personel istihdamına uzak durması, yetkilerini devretmek istememesi ve kendisinden başka yönetici istememesi gibi davranışlar sergilemesi yanlış kararlar alınması ve esnek bir yönetim sisteminin oluşturulmasına engel olmaktadır (Serinkan ve Cabar, 2008: 6).

Tüm işletmelerde olduğu gibi KOBİ'lerde de etkili bir şekilde kurumsal yönetimin uygulanabilmesi için öncelikle yönetim anlayışının gelişmesi gerekmektedir. Bu anlayışın oluşması ve geliştirilmesi, yönetici pozisyonundaki kişilerin bireysel isteklerini ön planda tutmamalarına; işletme için doğru ve ortak bir vizyon oluşturulmasına; hiyerarşik yönetim sistemlerinin yerine daha esnek sürekli işleyen bir sistem kurulmasına; doğru yetkilendirmeler ile işletmedeki insan kaynağının etkin kullanılmasına bağlıdır. Dolayısıyla yönetim kültürü değişmeden kurumsal yönetim konusunda başarı kazanılması da zordur (A. Keskin, 2007: 100).

Türkiye'de KOBİ'lerin büyük bir kısmını aile şirketleri oluşturduğundan dolayı, bu durum aile menfaat ve çıkarları ile şirket menfaatleri arasında çıkar çatışmaları yaşanmasına, şirketlerin yönetim sorunları yaşamasına ve yaşamlarının da kısa olmasına sebebiyet verebilmektedir (SPK, 2018). Bir aile işletmesinin ya da KOBİ'nin kurumsal yönetim yönünde ilerleyebilmesi için iç içe olan aile ve işletme sorunlarının, işletme yönetimi ile aile yönetiminin birbirinden ayrı tutulması gerekmektedir. İşletme sahipliği ile yöneticiliğin, İşletmenin borçları ile ailenin borçlarının, yönetim kurulu yönetimi ile işletmenin yönetiminin vb. iç içe olması gibi birçok durum vardır. Tüm bunların ayrı kişilerde toplanması zaman alacaktır fakat bunları tek tek gerçekleştirdikçe KOBİ'ler de adım adım kurumsal yönetim düzenine

yaklaşacaktır (Aysan, 2007: 288-290). KOBİ'lerin ve aile işletmelerinin dışa açık olmayan yönetim kurulları, hızlı büyüme dönemlerinde bu durumun sıkıntısını yaşamakta ve kurumsal yönetime duyulan ihtiyaç yoğun bir şekilde hissedilmektedir (Koç Üniversitesi KY Forumu, 2018).

Kurumsal yönetim modeli yönetim kurulu etrafında kurulduğundan dolayı Türkiye'deki aile işletmelerinde ve bazı KOBİ'lerde yönetim kurulu ya hiç yoktur ya da olsa bile işletilememekte her işle tek başına lider ilgilenmektedir. Bundan dolayı kişisel girişim, kolektif şirket ya da Limited şirket yapısında olan işletmelerin kurumsal yönetim konusunda atacakları en önemli adım yönetim kurulu kurulmasını sağlamak ve bazı temel kararlar için işletilmesini zorunlu duruma getiren Anonim şirket yapısına geçmektir. Diğer şirket yapılarında da yönetici kurullar oluşturulabilir fakat kurumsal yönetim modelini uygulayabilmek amacı var ise anonim şirket yapısına geçmek işleri daha da hızlandırabilecektir. Anonim şirket haline dönüşen kuruluş belli bir süre faaliyet gösterdikten sonra, tek lider olan kurucu ortak ya da egemen ortağın sermayenin önemli bir bölümünü ortaklara satma(halka açılma) konusunu ele alması kurumsal yönetim noktasında ilerlemeyi sağlayacaktır (Aysan, 2007: 291-292).

Anonim şirket statüsüne kavuşan KOBİ'lerin halka açılmasının da kaynak ihtiyacının sağlanması, ortaklara likidite sağlanması, itibar görme, yaygın tanıtım, kurumsal yönetimin tesis edilmesi gibi faydaları olacaktır. KOBİ'lerin halka açık duruma gelmesi sonucunda yönetim ve mülkiyet ayrılabilmekte böylece şirket profesyonel yöneticilerce yönetilebilmektedir. Diğer taraftan “sermaye piyasası mevzuatında yer alan kurumsal yönetim düzenlemeleri çerçevesinde halka açık şirketlerin ilişkili taraflarla, yönetim kurulu, pay sahipleri, çalışanlar ve diğer menfaat sahipleri ile arasındaki ilişkiler düzenlenmekte ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile birlikte halka açık KOBİ'lerde kurumsal yönetimin tesis edilmesi kolaylaşmaktadır. Böylelikle, şirketlerin yönetiminde etkinlik sağlanmakta ve şirketlerin ömrünün belirli kişilerle sınırlandırılmasının önündeki engeller ortadan kaldırılmaktadır.” (SPK, 2018).

Kurumsal yönetim genellikle halka açık anonim ortaklıklarda kullanılmaktadır. Fakat gelişmekte olan piyasalarda halka açık şirket sayıları arttığı gibi halka açık şirket yapısında bütün dünyada KOBİ'lerin ağırlığı da giderek önem kazanmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD), 2014 yılının Nisan ayında kurumsal yönetim ilkelerini güncellerken, gelişmekte olan ülkelerdeki ekonominin temel taşlarını oluşturan KOBİ'lere, aile şirketlerine ve yeni girişimlere referans vermesi beklenmektedir. Ekonominin güçlenmesinde ve istihdamın artmasında önemli rol oynayan KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerinin rehberliğinde sürdürülebilirliği yakalaması, önlerindeki en büyük engel olan finansmana erişme noktasındaki sorunlarına da çözüm getirecektir (Mesci, 2014: 2).

Dünyada kurumsal yönetim kodlarına uyma ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması özellikle halka açık hisseleri borsada işlem gören şirketler için norm haline gelmiştir. Bu konuda uygun önlemler düzenleyiciler tarafından zorunlu kılınmıştır. Çoğu ülkede KOBİ'ler bu tür kurumsal yönetim kodlarına kesinlikle uymazlar fakat sıklıkla kurumsal yönetim konusundaki kodların KOBİ'ler içinde geçerli olması gerektiği savunulmuştur. Kurumsal yönetim mekanizmaları KOBİ'ler için daha fazla performansa neden olabilir (Abor ve Adjasi, 2007: 112). Çünkü kurumsal yönetim işletmelerin güç kazanmasına, tek bir lidere dayalı yönetim anlayışının ortadan kaldırılmasına, işletmelerin uzun ömürlü olmasına, dış pazarlar da rekabet gücü kazanmasına yardım eden bir yönetim yaklaşımıdır (Aysan, 2007: 290).

KOBİ'lerde ve aile işletmelerinde son yıllarda kurumsal yönetim ile kurumsallaşma kavramının birlikte ele alındığı görülmektedir. İşletme bir bütün olarak değerlendirildiğinde kurumsallaşmamış bir yapının kurumsal yönetime geçişi güç olacağı gibi, kurumsal yönetimin çalışmadığı işletmelerde kurumsallaşmanın tam olarak yer edinmesi kolay değildir. Yine bu işletmelerde sürdürülebilir bir şirket yapısı oluşturabilmek adına işletmeye kurumsallaşmayı, yönetim kurullarına da kurumsal yönetim anlayışını yerleştirmek gerekmektedir. Kurumsal Yönetim anlayışını yerleştirmek bir dönüşüm sürecini oluşturduğu için bunun bir haritasının oluşturulması, strateji ve hedeflerin belirlenmesi, iç ve dış denetim mekanizmalarının

kurulması önemlidir. Benimsenen kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, ilkelerden taviz verilmemesi adına çeşitli yaptırımlar uygulanması ve bunun iç ve dış denetimlerle kontrol altında tutulması önemlidir. Ayrıca kurumsal yönetim bu işletmelere yeni sorumluluklar yükleyerek şirketlerin ikinci ve üçüncü kuşaklara geçişte yaşadığı ve yaşayacağı sorunların bugünden çözülmesi için önemli bir fırsattır (Koç Üniversitesi KY Forumu, 2018). Kurumsal yönetim günümüzde sadece büyük işletmeler için değil KOBİ'ler içinde büyük önem arz etmeye başlamıştır. İşletmelerin sürekliliği, sermayenin halka açılması ve işletmeye yeni ortaklar dâhil edilerek hem işletmenin hem de iş hacimlerinin büyütülmesi gibi unsurlar bu işletmelerde kurumsallaşmanın farkındalığını ortaya çıkarmış ve bu alana daha çok eğilim sağlamalarına neden olmuştur (Demir ve Sezgin, 2014: 207).

2.3.7.2. KOBİ'lerde Kurumsallaşma

Kurumsallaşma işletmenin içinde bulunduğu zamanın şartlarına uygun yönetim ve organizasyon yapılarını oluşturmak kaydı ile gereken sistemleri kurmaları, işletmeye has davranışlar, normlar, standartlar ve ilkeler belirleyerek bunların yazılı hale dönüştürülmesi ve uygulanmasıdır. Diğer taraftan kurumsallaşma zaman içerisinde örgüt içinde gerçekleşen ve örgütün kendisine ait hikâyesini yansıtmakta olan, örgütte ya da kurum içinde yer alan kişileri ve onu şekillendiren grupları belirten ve örgütün çevreye adapte olmasının yollarını göstermekte olan bir süreçtir. Kurumsallaşma süreci sonunda işletmeler hayatta kalma ve sürekliliklerini devam ettirme hedefine ulaşmaktadırlar. Buna göre, işletmelerin kurumsallaşmış bir yapıya sahip olması demek çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması demektir (Büte, 2010: 7).

Müftüoğlu ve Durukan (2004)'a göre KOBİ'lerde kurumsallaşma ihtiyacı genelde iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İlki, işletmenin büyüme sürecinde belli bir aşamaya gelmesi ile belirginleşmektedir. Bu aşamada işletmenin sahibi yönetim konusunda tek başına yetersiz duruma düşmekte buna bağlı olarak profesyonel yönetici istihdam etmesi zorunlu duruma gelmektedir. Bu aşamadan sonra üst yönetimde uzmanlaşmaya yönelme gereği üst yönetim ile personel arasındaki ilişkilerin yerini örgüt kurallarına bırakmaya başlaması gibi büyük işletmelerin tipik

özellikleri bu işletmelerin yapısında baş göstermeye başlamaktadır. Başta küçük sanayi olarak kurulan işletmeler birçok sorunu aşarak orta büyüklükteki sanayi grubuna girerler. Böylece “kritik büyüme aşaması başlar” işletme ya büyüyecektir ya da batacaktır. İşte bu batış aşamasında kurumsallaşma ihtiyacı belirginleşmektedir. Fakat işletme sahibinden gelen kişisel karakteri devam ettirilir ise ve bu dönemde kurumsallaşma olmazsa şirket batma noktasına gelmektedir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 118).

Tüm dünyada işletmelerin amacı hem karlarını hem de piyasa değerlerini maksimum seviyeye çıkartmaktır. Dolayısıyla işletmelerin karlılığını ve piyasa değerini artırabilmesi, yüksek oranda büyümesine; KOBİ’lerin etkin ve sağlıklı bir biçimde büyüebilmeleri ise, kurumsallaşmalarına bağlıdır. Neredeyse tüm ülkelerde işletmelerin yüzde 90’ından çoğunu mikro ölçekli işletmeler oluşturmakta ve bunların büyük kısmı da aile işletmelerinden oluşmaktadır. 24 Haziran 2014’de KOSGEB tarafından düzenlenmiş olan “KOBİ’lerde Kurumsallaşma ve Markaya Yönlendirme” konulu çalışmada aile şirketlerinin yaşamış olduğu temel sorunlara yönelik bazı bulgulara ulaşılmıştır ve bulgular aşağıdaki gibidir (KOSGEB, 2015: 57-58):

- “Şirketin aile ilişkilerinden bağımsız yönetilememesi,
- Ailevi konuların işle karıştırılması,
- Yönetim kurulu kültürünün oturtulamaması,
- Aile değerlerinin gelecek nesillere aktarılamaması,
- Çocukların yönetime hazırlanmasında kariyer planlaması yapılmaması,
- Ailenin vizyonu ile şirketin vizyonu arasında bir ortak payda yaratılamaması,
- Çabuk karar alınıp vazgeçilmesi,
- Uzun soluklu stratejik planlar yapılmaması,
- Aile ve şirket açısından risk yönetimi yapılmaması,
- Ailenin giderleri ile şirketin kasasının ayrılamaması,
- Büyüyen aile işletmelerinde, aile içinden gelen yöneticiler ile aile dışından gelen profesyonellerin doğru kurumsal yönetim ilişkileri kuramamaları.” (KOSGEB, 2015: 57-58).

Yukarıda maddeler halinde elde edilen bulgular KOBİ'lerin kurumsallaşmaya yeterince özveri ve önem vermediklerini göstermektedir. İşte bu noktada KOBİ'lere kurumsallaşma sayesinde neler kazanabileceklerinin anlatılması bu konuda atılacak ilk adım olmalıdır. Bu konuda KOBİ'lerde farkındalık yaratmak amacı ile çeşitli destek mekanizmalarının geliştirilmesi de önemli bir gerekliliktir (KOSGEB, 2015a: 58). Kurumsallaşma dinamik bir süreci oluşturur. Bu sürece uyum sağlayabilmek ancak tüm şartların incelenerek işletmeye adapte edilmesi ve teknoloji ile çalışanların niteliklerinin sürekli yenilenmesiyle sağlanabilir. Fakat bu değişimlerin yapılabilmesi için yani kurumsallaşma sürecine girebilmek için işletmelerde “yasal tanınma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanımı” öğelerinin yerleşmiş olması gerekmektedir (Güngör Ak, 2010: 84).

Halk Bank KOBİ internet sitesinde yer alan “KOBİ'lerde Kurumsallaşma” isimli çalışmada “KOBİ'lerde Adım Adım Kurumsallaşma” için yapılması gerekenler detaylı olarak belirtilmiştir. Bu adımlar aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlenebilir (www.halkbankkobi.com.tr , 2018):

- KOBİ'ler de öncelikle aile ve işletme kavramı ayrı tutulmalıdır. Aileyle kan bağı olan ve sorumluluk almaya aday İkinci kuşağın alacağı sorumluluklar zaman açısından planlanmalıdır. Aile Meclisi oluşturularak kararların bu mecliste alınması sağlanmalıdır.
- İkinci kuşağın işletme de sorumluluk almaya başlaması ile sorunlar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kan bağı olan ortaklıklarda “aile anayasası” kan bağı olmayan çok ortaklı şirketlerde “şirket anayasası” oluşturulmalıdır. Bu oluşturulan anayasalarda faaliyet alanı, organizasyon şekli/yapısı, görev ve sorumluluklar, ikinci kuşağın uyumu, kar dağıtım politikası gibi konulara yer verilmelidir.
- İşletmedeki organizasyon yapı ya da şekilleri basit ve anlaşılabilir düzeyde olmalı, İnsan Kaynakları, Pazarlama, Finans gibi temel birimler diğer farklı birimler ile birleştirilmemelidir. Yetki ve sorumluluklarda yazılı olarak tanımlanmalı böylece işletmedeki hiyerarşinin etkin bir şekilde işlemesi sağlanmalıdır.

- KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri vasıflı işgücü istihdamında yaşandığından etkili biçimde beyaz ve mavi yakalı çalışanların seçimi için insan kaynakları birimi kurulmalıdır. Özellikle üretimde istikrarsız olan dönemlerde yapılan alımlar ileride yüksek maliyete neden olacağından kısa süreli personel alımından kaçınılmalı bazı hizmetler mümkünse dışarıdan sağlanmalıdır.
- KOBİ'ler kısa vadeli mali planlamalar yapmalı ve mutlaka yıllık bütçeler hazırlamalıdır. Bütçe gerçekleştirmeleri ve bütçe sapmaları yıl içerisinde izlenerek gerekli hallerde önlem alınmalıdır. Ayrıca çalışma sermayesi ihtiyacı planlanarak ve nakit bütçeler oluşturularak mali yapıyla ilgili riskler izlenmelidir.
- İşletmede etkili ve iyi bir bilgi sistemi ile raporlama altyapısına sahip olunması işletme faaliyetlerinin performansının izlenmesini kolaylaştıracaktır. İlgili raporlamaların tarihleri belirlenmeli ve belirlenen tarihlerde mutlaka raporlama gerçekleştirilmeli ve raporlamalar başlıklar halinde belirtilmelidir.
- İşletme de oluşturulan birimler düzenli aralıklarla mutlaka toplantı yapmalı, şikâyet ve öneriler dinlenmelidir. Her yıl en az bir defa toplantı yapılarak tüm çalışanların işletmeye ait görüşleri alınmalıdır. Özellikle de mavi yakalı çalışanların önerileri dinlenmeli ve dikkate alınmalıdır.
- İşletme faaliyetlerini gerçekleştirirken işletmenin varlıklarını koruyabilmek adına kesinlikle uzmanlardan gerekli destekler alınmalıdır. Çalışılan bankalardan finansal ve birçok önemli konuda destek alınmalıdır. İşletmenin mali ve hukuki konuları dışında farklı konularda da alanında uzman kişi ya da kurumlardan destek alınması gerekmektedir.

2.3.7.3. KOBİ'lerde Kurumsallaşmayı Engelleyen Faktörler

Küreselleşmeye ve teknolojiadaki hızlı değişimlere bağlı olarak küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek için gittikçe karmaşık hale gelen işletme faaliyetleri ile işletme ölçeğinin büyümesi karşısında işletmenin kurucusu ve aile bireylerinin bilgi ve yeteneklerinin yetersiz seviyede kalması değişime uyum sağlamalarını zorlaştırmaktadır. Bununla beraber yeni uzmanlık alanlarının da ortaya

çıkması, bilgi ve yeteneklerin önemli bir değere dönüşmesi, işletmenin çevre ile olan ilişkilerinin önemli hale gelmesi ve yönetim ile organizasyon yapılarının karmaşık bir hal alması sebebi ile zaman ve bilgi seviyesi bakımından girişimci yetersiz kalmakta bu durumda yeni yöneticilere duyulan ihtiyaç artmaktadır. Bu noktada İşletme yönetimi ve işletmenin gelişmesi açısından insan sermayesine kontrol edilmesi gereken bir maliyet unsuru olarak değil de yönetime yardımcı geliştirilebilir bir kaynak ve yenilenebilir bir stratejik kaynak şeklinde yaklaşılması önemlidir (Child ve McGrath, 2001: 1139).

KOBİ'lerde işletme sahibinin aynı anda hem karar veren hem kararları iş görenlere uygulatan kimi zamanda uygulayanın kendisi olması yönetim noktasındaki en önemli sıkıntıdır Bu durum KOBİ'lerin kurumsallaşmasının önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır. İşletme sahibinin özellikle kurumsallaşma konusunda yetersiz bilgi sahibi olması ve kurumsallaşma için maliyete katlanmak istememesi ve kurumsallaşma konusundaki korkuları kurumsallaşmanın geri plana atılmasına neden olmaktadır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 119).

Aksoy ve Çabuk (2006: 48)' a göre KOBİ'lerin kurumsallaşmasının önündeki engeller: rekabet koşulları, finansal yapılar, yasal uygulamalar ve aile işletmelerine has birinci kuşak neslin hedeflerine olan bağlılıkları şeklinde gruplandırılabilir: KOBİ'lerin başta gelen sorunlarından biri olan finansmana erişim güçlüğü ve kaynak yetersizliği kurumsallaşmayı engellemektedir. Genellikle şirket yönetimi tarafından yeterli görülen ve çekirdekten yetişen kişilerin çalıştırılması ve nitelikli işgücü istihdamından kaçınılması sonucunda teknik konularda yetersiz kalınması durumu kurumsal bir yapıya geçişi zorlaştırmaktadır. Bir diğer engel bu işletmeler arasında yeterli işbirliği olmayışı ve taşeronluktan kaynaklanan yoğun ve baskıcı bir rekabet ortamıdır. Yine KOBİ'lere yönelik bankacılık uygulamaları, girişimci, eğitim ve AR-GE desteği konusundaki yetersizlikler yeni uygulamalar ve destekler ile giderilmeye çalışılsa da bunların tarihi oldukça yenidir ve bu durumda kurumsallaşmayı zorlaştırmaktadır. Bürokrasi engelleri ve KOBİ'ler ile ilgili yasal düzenlemelerin yetersiz oluşu da KOBİ'lerin ilerlemesini ve kurumsallaşmasını zorlaştırmaktadır.

KOBİ'lerin kurumsallaşamamasının sonucunda ortaya çıkan en önemli sorun yönetim sorunudur. Bu noktada karar alma, planlama, iletişim, örgüt hiyerarşisi, insan kaynakları, organizasyon yapısı konusundaki sorunlar özünde profesyonel bir yönetim anlayışı ve profesyonel bir yapının olmamasından kaynaklanmaktadır (Aksoy ve Çabuk, 2006: 45). Ayrıca Türkiye'de kurumsallaşarak varlığını devam ettiren bir KOBİ yapısı değil, kesik bir yaşam süreci olan, doğup ölen, işletmecilik ve teknolojik yatırımların bir sonraki nesillere aktarılamadığı bir KOBİ yapısı oluşmuştur (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 119).

Kurumsallık, profesyonel bir bakış açısıyla profesyonel bir yönetim anlayışını getirmektedir. Kurumsal bir yapıya sahip olmak, işletmelerin büyüebilmeleri açısından ihtiyaç duydukları finansmana erişimlerini kolaylaştırmaktadır ve yaşamlarını uzatmaları kurumsallaşma ile mümkün olmaktadır. Uluslararası piyasalarda ve yerel piyasalarda marka haline gelmenin yolu kurumsallaşmaktan geçmektedir. Ayrıca işletmeler kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirip kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan şeffaflık, eşitlik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri ışığında kendilerini yenileyerek markalaşabileceklerdir. Marka haline gelen işletmelerin de kurumsal itibarları artacaktır (KOSGEB, 2015). Öte yandan diğer işletmelerde olduğu gibi KOBİ'lerde de kurumsallaşmanın işletmelere sağlayacağı birçok fayda bulunmaktadır. Kurumsallaşmanın faydaları aşağıda yer aldığı gibidir (Güngör Ak, 2010: 99-100):

- İşletmelerin içinde bulundukları çevreye ve piyasa şartlarına uygun şekilde oluşturulan kurumsallaşma süreci amacına ulaşabilmektedir.
- İnsan sermayesini oluşturan çalışanların işletme sahibi ile olan ilişkilerine bakılmaksızın eğitim seviyelerine, yeteneklerine ve deneyimlerine göre değerlendirilmesini sağlar.
- Eşit ve sağlıklı bir ücret politikasının yerleşmesini sağlar.
- Uzun vadede sağlıklı ve planlı bütçeleme yapılarak ileriye doğru tahmin etmeyi sağlar.
- Profesyonellerin karar alma süreçlerinde kısmen yer edinmesini sağlayarak dışarıdan işletmeye ait kararların objektif değerlendirilmesine olanak tanır.

- Denetim mekanizmasının hata olmadan işlemlerini sağlar.
- Kurumsallaşma finansal aracı kurumların işletmeyi kolay ve doğru bir şekilde değerlendirebilmesini sağlar.
- Firma da görevlendirilecek aile bireyleri ile faal olarak çalışmayan hissedarların haklarını yazılı duruma getirir.
- İşletmenin bulunduğu sektör ve piyasa da rekabet şansını artırır.
- Bünyesindeki çalışanların ileriye görebilen, fikir üreten ve bu fikirleri üretime geçirebilen bireylerden oluşmasını sağlar.
- İşletmede sürekli inovasyon sağlanarak sürekli değişim ve gelişme yaşanmasını destekler.
- Doğru bir şekilde risk almanın şartlarını belirler ve işletmelerin birinci kuşaktan ikinci kuşağa devrinin sorunsuz ve sağlıklı yapılmasına katkı sağlar.

KOBİ'lerin kurumsallaşmasının önündeki engellerin ortadan kaldırılması ya da bu durumla mücadele etme konusunda özellikle sahip ve yöneticilerin kurumsallaşma konusunda bilinçli olması ve bu süreci sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri önemlidir. Çünkü kurumsallaşma sürecinin yanlış ve hatalı uygulanması işletmenin birtakım maliyetlere katlanmasına, kurumsallaşmanın gecikmesine bu durumda da rekabet noktasında zayıflamasına neden olabilmektedir. Literatür detaylı olarak incelendiğinde Kurumsal yönetim ve kurumsallaşma kavramının KOBİ ve aile işletmelerinde birlikte ele alındığı görülmüştür. Çünkü genel olarak kurumsallaşmamış bir şirket yapısında kurumsal yönetimin benimsenmesi ve uygulanmasının güç olacağı kanısı yaygın durumdadır. Kurumsallaşmanın önündeki engeller doğal olarak KOBİ'lerin kurumsallaşmalarını ve buna bağlı olarak kurumsal yönetimi benimsemelerini zorlaştırmaktadır. Kurumsallaşma KOBİ'lerin büyümelerini ve sürekliliklerini sağlayarak halka açılmalarına ortam sağlayacak halka açılan KOBİ'lerde zamanla kurumsal yönetimin uygulanması ihtiyacı ortaya çıkacaktır.

2.3.7.4. KOBİ’lerde Kurumsal Yönetim Hakkında Daha Önce Yapılmış Bazı Çalışmalar

Yılmaz ve Alkan (2006) “Muhasebenin Sosyal Sorumluluk Kavramı Açısından Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde, Kurumsal Yönetim Anlayışının Algılanma Biçimi Üzerine Bir Araştırma” çalışmasında Konya’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin yöneticilerine yönelik olarak anket uygulaması gerçekleştirmişlerdir. KOBİ’lerin bakış açısına göre kurumsal yönetim; hissedarlık haklarının korunma ve kullanımının kolaylaştırılması, menfaat sahipleri ve toplumun haklarının gözetilerek korunması, kamuoyuna açıklama yükümlülüğüne uyulması, yönetim yapılarında şeffaflığın sağlanarak şeffaf bir yapı ve süreç oluşturulması şeklinde işletme içinde ve dışında sosyal sorumluluğa bağlı olarak gelişmeye devam eden bir süreci ifade etmektedir.

Çiftci (2006), “KOBİ’lerde Kurumsallaşma Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma” konulu çalışması sonucunda KOBİ’lerde kurumsallaşma olgusunun tam ve bilinçli bir şekilde fark edilmediğini, profesyonel olmayan iş ortamında yetişmiş usta kökenli yöneticiler tarafından yönetilen KOBİ’lerde kurumsallaşmak için öncelikle yönetim fonksiyonunun tam olarak uygulanmasını gerekliliğini vurgulamıştır. Ayrıca Çiftci, KOBİ’lerin teşviklerden yararlanmak ve kalite belgeleri alma dışında kurumsallaşmak için başka bir atılım yapmadıklarını görmüştür.

Uyar (2007), “KOBİ’ler ve Kurumsal Yönetim” konulu çalışmasında kurumsal yönetim noktasında KOBİ’lerin “bilgi ve şeffaflık, bağımsız yönetim kurulu üyeleri, azınlık hissedar haklarının korunması, fiyatlandırma, sürdürülebilirlik, yenilikçilik, performans ve risk değerlendirmesi, denetime açıklık ve etik değerlere bağlılık gibi konularda çalışmalar yapmaları ve sistem oluşturmaları” gerekliliğini vurgulamıştır. Aynı zamanda KOBİ’lerin değişen piyasa koşullarında kendilerine yer edinebilmeleri için kurumsal yönetim ilkelerini hayata geçirmelerinin büyük rol oynayacağını ifade etmiştir.

Seki (2007), “Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve KOBİ Niteliğinde Aile İşletmelerinde Uygulanabilirliği: Keşan İlçesi Mobilya Sektöründe Araştırma” isimli çalışmasında işletmelerin kurumsal yönetim sorunlarını ortaya çıkarmaya yönelik anket çalışması uygulamıştır. Bu işletmelerde işletme kurucusunun genellikle yönetici konumunda olması ve çoğu kararı tek başına ve aile bireyleri ile alması. Yetki devrine sıcak bakmamaları, işgücünde uzman personel istihdamının eksikliği, yönetici ve çalışanların yeterince uzmanlaşmış olmaması, çoğu işletme fonksiyonunun yeterli seviyede uygulanmadığı, çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkilerin yüz yüze ve samimi olması, pazarlık güçlerinin zayıf ve kredi imkânlarının sınırlı olması gibi nedenlerin kurumsal yönetimin önündeki engellerden olduğu görülmüştür.

Çakıcı ve Özer (2008), “Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları” çalışmasında Mersin’deki KOBİ’lerin sahip ve yöneticilerinin kurumsallaşma konusundaki tanımları ve kurumsallaşmanın önündeki engellere yönelik değerlendirmelerini almayı amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda KOBİ sahip ve yöneticilerinin kurumsallaşmayı yapı ve işleyişin sistemli ve kurallı hale gelmesi şeklinde tanımladıkları, kurumsallaşmayı engelleyen faktörlerin yönetsel, bilgisel ve finansal faktörler olarak görüldüğü belirlenmiştir. Çalışmada kurumsallaşma konusunda KOBİ sahip ve yöneticilerinin belli derecede bilgi ve ilgi sahibi olsalar da yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıkları bundan dolayı da kurumsallaşma niyetlerinin olumsuz yönde etkilendiğini belirtmişlerdir.

Sakarya ve Özmen (2008), “Türkiye’de Kurumsal Yönetim Sürecinin Gelişimi ve Balıkesir’deki İşletmeler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmalarında Balıkesir’deki KOBİ’ler tarafından kurumsal yönetimin nasıl algılandığı ve ilkelere ne derece uyulduğunu ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Çalışma kapsamındaki işletmelerin büyük çoğunluğunun KOBİ statüsünde olmasına rağmen kurumsal yönetime olan bakış açılarının olumlu yönde olduğunu ve bu doğrultuda hareket etmelerinin uzun vadede kendi menfaatlerine olacağını ifade etmişlerdir.

İşcan ve Kaygın (2009) tarafından gerçekleştirilen “Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada anket tekniği ile KOBİNET’e üye ve Erzurum ilinde faaliyette bulunan KOBİ’lerde kurumsal yönetim sürecinin gelişimi noktasında istenilen düzeyde olmadıklarını tespit etmişlerdir.

Karakaya ve Akbulut (2010), “Safranbolu’daki Turizm İşletmelerinde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma” da bu işletmelerde kurumsal yönetim ile kurumsal yönetimin mevcuttaki yönetim yapıları üzerindeki etkilerinin farklı olduğunu görmüştür. Bu ildeki turizm işletmelerinin kurumsal yönetim uygulanabilirliği açısından yetersiz seviyede oldukları görülmüş, yöneticilerin kurumsal yönetime karşı bakış açılarını değiştirmeleri ve kamuoyunu aydınlatma noktasında daha şeffaf olmaları gerektiği savunulmuştur.

Demirci (2010), “KOBİ’lerde Kurumsal Yönetim Uygulamasının Kara Etkisi; İstanbul İlinde Bir Uygulama” çalışması kapsamında İstanbul İlindeki KOBİ’lerin kurumsal yönetimi hangi düzeyde uyguladıkları ve kurumsal yönetim anlayışının karlarına ne derecede etki ettiğini araştırmıştır. Çalışma sonucunda kurumsal yönetimin en önemli sonuçlarının etkinlik ve verimlilik olduğunu ifade etmiştir.

Baykut (2013), “Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim Algısı: Afyonkarahisar İli Örneği” çalışmasında Afyonkarahisar’daki aile şirketlerinin SPK Kurumsal yönetim ilkelerinde yer verilen esasları ne seviyede uyguladıklarını ve kurumsal yönetim bilincinin ne düzeyde olduğunu araştırmıştır. Araştırma sonucunda kurumsal yönetim algısının bu aile şirketlerinde var olduğunu fakat uygulama noktasında eksikliklerinin olduğunu saptamıştır.

Öztürk (2013), “Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları: Karabük İlinde Bir Araştırma” isimli çalışmasında bu ildeki KOBİ’lerin kurumsal yönetimi ne derece de uygulayabildiklerini belirlemeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda KOBİ’lerin kurumsal yönetimin gerekliliğini ve sağlayacağı yarar ile imkânların farkında olduklarını ancak bu konuda herhangi bir uygulama yapmadıklarını görmüştür.

Çıtak ve Selvi (2013) , “Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Kurumsal Yönetimin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler de Uygulanabilirliği” çalışmasında KOBİ’lerde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanabilirliğini kavramsal olarak incelemiş ve bu işletmelerde ilkelerin uygulanmasının önemi üzerinde durmuşlardır. Yapılan çalışmanın sonuçları, Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerde “kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının yasalara dayandırılmasının” özendirici olmadığını göstermiştir. Yazarlar, özellikle büyüme eğilimi gösteren KOBİ’lerin sürekli değişen ve gelişen piyasalarda rekabet güçlerini artırabilmek ve sürekliliklerini devam ettirebilmek için kurumsal yönetime daha fazla ihtiyaç duyacaklarını ve bu ihtiyaç sonucunda kurumsal yönetim ilkelerini uygulayacaklarını ifade etmişlerdir.

Şaşa (2014), “KOBİ’lerde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliği Adıyaman ve Gaziantep İli Uygulaması” isimli çalışmasında KOBİ’lerin kurumsal yönetimi algılama düzeylerini ölçmüş ve kurumsal yönetimin uygulanmasının önündeki engellerin neler olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Diğer taraftan Gaziantep’teki KOBİ’lerde kurumsal yönetim ilkelerinin daha iyi bilinmekte ve uygulanmakta olduğu, Adıyaman’daki KOBİ’lerin ise, sorumluluk ilkesinin gereklerini uygulamada Gaziantep’ deki KOBİ’lerden daha iyi oldukları görülmüştür. Bu illerdeki KOBİ’lerde ilkelerin bilinirliği ve uygulanma seviyesi arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda bu illerdeki KOBİ’lerin kurumsal yönetim ilkelerini yeterince bilmedikleri ve uygulamadıkları ortaya çıkmıştır. Fakat KOBİ’lerin mevcuttaki yönetim yapılarının bir kısmının kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu olduğunu, yapılan yasal düzenlemeleri takip ettiklerini ve kurumsal yönetim ilkelerine açık olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Sezgin (2014), “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Kurumsal Yönetim Farkındalığı: Elazığ İlinde Bir Uygulama” çalışmasında Elazığ’da faaliyet gösteren 23 adet KOBİ üzerinde kurumsal yönetim farkındalığını incelemiştir. Çalışma sonuçları öncelikle yeni neslin kurumsallaşmayı benimsediklerini ve çoğunun kurumsal bir yapının olması gerektiğine inandıklarını, bunun yanında KOBİ’lerde geleneksel bir yönetim yapısının hala devam ettiğini ve bu yapının değişmesi için de zamana ihtiyaç olduğunu göstermiştir.

Arslanhan (2015) , “ Kurumsal Yönetim Anlayışı İle KOBİ’lerin Büyüme ve Şirket Özellikleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi” çalışmasında Sivas Organize Sanayi Bölgesindeki KOBİ’leri hedef alarak bu KOBİ’lerin kurumsal yönetime bakış açılarının olumlu yönde olduğunu, kurumsal yönetim ile bu işletmelerin büyümesi ve işletme özellikleri arasında da anlamlı farklılıkların olduğunu tespit etmiştir.

Mahmood (2008) , “Corporate Governance and Business Ethics for SMEs in Developing Countries: Challenges and Way Forward (Gelişmekte Olan Ülkelerde KOBİ’ler için Kurumsal Yönetim ve İş Ahlakı: Zorluklar ve İlerleme Yolu)” çalışmasında özellikle Güney Asya’daki KOBİ’lerin karşılaştıkları sorunları ve kurumsal yönetim ile etik iş uygulamalarını benimseme ihtiyaçlarını ele almıştır. Çalışmanın sonucunda KOBİ’lere yönelik teşviklere dayalı kurumsal yönetim çerçevesinin geliştirilmesinin gerektiği sonucuna varılmıştır. Özellikle bu işletmeleri vergi teşvikleri ve yıllık kuponlar verilmesi yoluyla iyi yönetim uygulamalarını benimsemeye teşvik etmek gerektiğini, KOBİ’leri savunucu odaların güçlendirilerek, kurumsal yönetim konusunda tavsiyeler ve yönlendirmelerle etik ve iş odaklı yönetim çözümleriyle girişim hizmetlerini ve bu hizmetlerin geliştirilmesini önermektedir.

Bundaleska vd. (2011), “Corporate Governance And Small & Medium Businesses (Kurumsal yönetim ve küçük & orta ölçekli işletmeler) ” isimli çalışmalarında kurumsal yönetimin küçük ve orta ölçekli işletmeler için nasıl geçerli olabileceğini, büyük işletmelerde uygulanan sağlam kurumsal yönetim ile ilgili mekanizmalardan hangilerinin bu işletmeler için geçerli ve etkili olabileceğini tartışmışlardır. Yazarlar, tartışmalar sonucunda her bir şirketin, hangi büyüklükte olursa olsun, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının olumlu etkilerini göreceği sonucuna varılacağını belirtmektedirler.

Ijeoma and Ezeiofor (2013), “An Appraisal of Corporate Governance Issues in Enhancing Transparency and Accountability in Small and Medium Enterprises (SME)” isimli çalışmalarında, Nijerya’daki Anadra eyaletindeki 7 KOBİ’nin yönetim kadrosundan seçilen 98 kişiyle anket çalışması yapmışlardır. Çalışma sonucunda kurumsal yönetimin KOBİ’lerin hedeflerini belirlediği ve bu hedeflere ulaşma araçları ile hizmetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamak amacıyla performanslarının izlenmesi yolunda yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır. Yazarlar, hesap verebilirlik ve şeffaflığın aynı anda sağlanmasının performansı artırmaya önemli oranda katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir.

Mohd Shariff, N. ;Zainol Abidin, A. ve Bahar, R. M. (2018), “Corporate Governance Model in the Malaysian Tourism Small and Medium-Sized Enterprises” isimli çalışmalarında Malezya turizmindeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde kurumsal yönetim için en iyi uygulamaların bir çerçevesini sunmuşlardır. Çalışmada bu işletmeler için uygulanacak dokuz unsur, iyi uygulama olarak bulunmuştur. Bu dokuz unsur (1) Hissedarlar, (2) Mülkiyet ve Yönetim Kurulu Yapısı, (3) Üst Yönetim, (4) Yönetim Kurulu, (5) Çıkar Çatışması, (6) Menfaat Sahipleri, (7) Sosyal Sorumluluk, (8) Ücretlendirme ve (9) Şeffaflık olarak kabul edilmiştir. Yazarlara göre, bu çerçevenin bu işletmelere uyarlanarak uygulanması, yönetim kurulu ve hissedarların performans mükemmelliğini başarma ve elde etmelerine önemli oranda yardımcı olacaktır. Bu çalışma sonucunda kurumsal yönetimin bu işletmelerde yüksek performans sağlanmasına imkân verdiği ortaya çıkmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Yöntem, yapılacak araştırmanın amaçlarının nasıl gerçekleştirileceğinin açıkça ifade edildiği bölümü oluşturmaktadır. Söz konusu araştırmada bu bölüm altında araştırmaya ilişkin araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel süreçlere yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

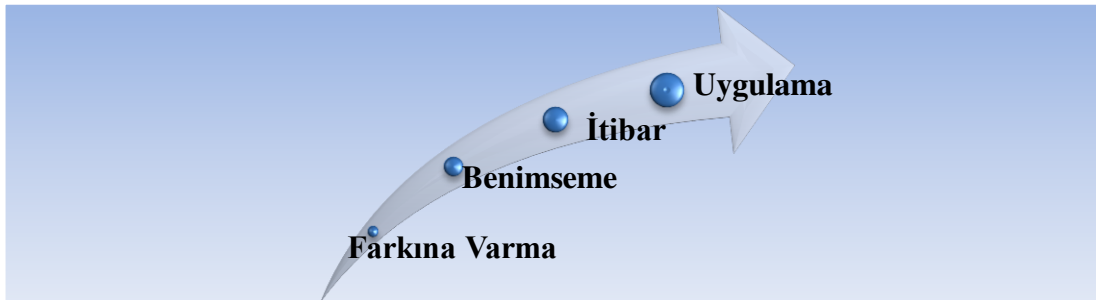
Araştırmanın amacı, Düzce'deki KOBİ'lerin kurumsal yönetimi uygulama düzeylerini ölçmek ve buna bağlı olarak kurumsal yönetimi uygulama noktasında hangi aşamada olduklarını ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın amacına ulaşabilmek için nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nicel araştırma, olgu veya olayları nesnelleştirerek onları gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir biçimde ortaya koymaktır. Nitel araştırma ise, ilişkilerin anlamını ve türünü keşfetmek amacıyla gözlemlenen durumların sayısal olmayan bir biçimde incelenmesi ve yorumlanması olarak ifade edilir (Akman, 2014: 10). Bu araştırmada nicel araştırma yönteminin tercih edilmesinin nedeni; nicel araştırmanın gerçekliği nesnel olarak kabul etmekte olması, değişkenler arasındaki ilişkileri ölçebiliyor olması, araştırmacının araştırma konusuna karşı objektif bir tavır sergilemesine olanak tanınması, elde edilen sonuçlarla genellemeler yapılabilmesi ve tahminlerde bulunulabilmesine imkân vermesidir. Ayrıca araştırma konusunun kavramsal çerçevesinin oluşmuş olması ve kuramsal temellerinin tespit edilmiş olması dolayısıyla bu yöntem tercih edilmiştir. Buradan hareketle araştırma yöntemi olarak seçilen nicel araştırma yönteminin özellikleri tablo 23'de yer aldığı gibi belirtilebilir:

Tablo 23: Nicel Araştırmanın Özellikleri

Nicel Araştırmanın Özellikleri	
Bilimsel Metot	Tümdengelim ya da genelden özele Toplanan veriler ile hipotezler ya da teoriler test edilir.
Davranış	Düzenli ve tahmin edilebilir.
Araştırma Hedefleri	Tanımlama, Açıklama ve tahmin.
Gerçeklik	Objektif
Veri Toplama	Geçerli ve yapılandırılmış veri toplama araçları ile sayısal veriler toplanır
Veriler	Değişkenler
Veri Analizi	İstatistiksel ilişkilerin belirlenmesi
Sonuç	Genelleyebilir bulgular.
Rapor	İstatistiksel raporlar (Ortalamaların karşılaştırılması, oranların karşılaştırılması, korelasyon, regresyon, istatistiki anlamlılık vs.)

Kaynak: Padem vd. , 2012: 59’ den uyarlanmıştır.

Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırma kapsamında, araştırmanın amacına ulaşabilmek için araştırma yaklaşımlarından, amaca yönelik araştırmalardan tanımlayıcı araştırma modeli ve açıklayıcı araştırma modeli tercih edilmiştir. Tanımlayıcı araştırmalar, araştırmanın odak noktasında yer alan olgu ya da nesnenin mevcut durumunun ifade edilmesi biçiminde yapılmaktadır (Altunışık vd. , 2012: 71). Çalışmada tanımlayıcı araştırmanın kullanılmasının nedeni, özellikle araştırmanın odak noktasındaki KOBİ’lerde kurumsal yönetim uygulamalarının hangi aşamada olduğunun belirlenmek istenmesidir. Düzce ilinde faaliyet göstermekte olan KOBİ’lerde kurumsal yönetimin uygulamadaki aşamaları Şekil 1’de yer aldığı gibi dört boyut açısından değerlendirilecektir.

Şekil 1: İşletmelerin Kurumsal Yönetimi Uygulama Aşamaları

Kaynak: Mesci, Z. (2014: 74) ’den uyarlanmıştır. *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Turizm Şirketleri Üzerine Etkileri: BİST Örneği*.

KOBİ’lerin kurumsal yönetimi uygulama noktasında şekilde belirtilen aşamalardan hangisinde yer aldıkları ortaya çıkarılmaya ve kurumsal yönetimin

bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyi saptanmaya çalışılacaktır. Ayrıca bu durumu çalışma kapsamında belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerle açıklamaya çalışacağımızdan dolayı açıklayıcı araştırma modeli de benimsenmiştir. Böylece ileriye dönük tahminler yürütülmeye çalışılacaktır. Tanımlayıcı araştırma modelinde değişkenlerin tanımlanması hedeflenmektedir. Değişken, herhangi bir deneğe ya da nesneye ait olan ve birden fazla değer alabilen bir kavramı ya da özelliği ifade etmektedir. Değişkenler, bağımlı-bağımsız; kategorik-sürekli; nicel-nitel değişken olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Altunışık vd. , 2012: 20). Çalışmada katılımcıların cinsiyet, yaş aralığı, eğitim durumu, işletmedeki pozisyonları ve kurumsal yönetime ilişkin eğitim alıp almama durumlarına göre KOBİ'ler de kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı test edilecektir. Aynı zamanda KOBİ'lerin hukuki yapıları, faaliyet süreleri, faaliyet sektörleri ve çalışan sayısı ölçeğine göre kurumsal yönetimi uygulama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı araştırılacaktır. Bu farklılıklara ilişkin oluşturulan hipotezler, araştırma sürecinin analiz aşamasında detaylı olarak belirtilecektir ve test edilecektir. Çalışmanın amacına ulaşabilmek için araştırma yaklaşımlarının sınıflandırılması kapsamında kullanılan araştırma yöntemine göre sınıflandırmada yer alan deneysel, anket, örnek olay yöntemlerinden anket tekniği tercih edilmiştir (Altunışık vd. , 2012: 70). Nicel araştırma yönteminde yaygın olarak kullanılan anket tekniği ile KOBİ'lere yönelik hazırlanan anket formları aracılığı ile çalışma için gerekli verilere ulaşılabilecektir.

3.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırmacı kişi ya da kurumun çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği, elde ettiği sonuçları genelleştireceği grubu ifade eder. Bazı sınırlamalar yapılarak her türlü grup evrene dönüştürülebilir. Araştırmacı tarafından herhangi bir kısıtlama olmadan benimsenen evren ideal evreni; araştırmacının belli bir kısıtlama koyarak oluşturduğu evren ise gerçek evreni oluşturmaktadır (Altunışık vd. , 2012: 132-133). Bu çalışmada çalışmanın evrenini herhangi bir ayırım yapılmaksızın Düzce'de faaliyette bulunan toplam 15,100 adet KOBİ oluşturmaktadır. Düzce'deki KOBİ'lerin çalışmanın evreni olarak seçilmesinin nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Düzce'deki KOBİ'lerin kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik bakış açılarının ve kurumsal yönetimi uygulama düzeylerinin daha önce herhangi bir çalışma ile ölçülmemiş olması,
- Düzce'deki işletmelerin büyük çoğunluğunun KOBİ'lerden oluşması ve KOBİ'lerin kendi yapılarından kaynaklanan bazı özellikleriyle şehrin ekonomik ve sosyal sistemine olan katkılarının yüksek olması,
- KOBİ'lerin özellikle yan sanayi üretiminde büyük işletmelere yardımcı sanayi kuruluşları olarak faaliyette bulunması ve Düzce'nin Ankara-İstanbul gibi iki önemli metropol şehrin tam ortasında yer alması sonucunda yatırım potansiyeli yüksek bir şehir olması.

Araştırma kapsamında Düzce KOSGEB Müdürlüğü'nden elde edilen bilgilere göre; 16 Nisan 2018 tarihi itibari ile Düzce'de faaliyette bulunan toplam KOBİ sayısı 15.100 adettir ve bunlardan 8.351 adedi KOSGEB'e kayıtlıdır. Bu 15.100 adet KOBİ araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Fakat bu KOBİ'lerin tamamına ulaşamayacağı düşünülerek örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Örneklem, belirlenmiş olan evreni temsil etmek için birtakım teknikler yoluyla evren elemanları arasından seçilen ve üzerinde inceleme yapılan grup olarak ifade edilir (Özen ve Gül, 2007: 397). Söz konusu araştırmada örneklem, çalışmanın evrenini oluşturan KOBİ'ler arasından "olasılığa dayalı örnekleme" yöntemlerinden biri olan "basit tesadüfi örnekleme" yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Olasılığa dayalı örnekleme yönteminde evrenin içinde yer alan her bir birey ya da grup örneklem içinde yer alma şansına sahiptir ve araştırmacı tarafından her elemanın örnekleme içinde yer alma şansında hesaplanabilir. Bu yöntemlerden biri olan basit tesadüfi örnekleme yönteminde bütün elemanların seçilme olasılığı aynıyken bir elemanın seçilmesi diğerinin seçimini etkilememektedir (Özen ve Gül, 2007: 399).

Araştırma kapsamında evren büyüklüğü 15.100 adet KOBİ olarak bilindiğinden %95 güven düzeyi ve %5 güven aralığında gerekli örnek büyüklüğünün 375 olması gerektiği hesaplanmıştır ve 395 adet KOBİ'ye ulaşılmıştır. Belirlenecek örnek küleden elde edilecek veriler ışığında evren hakkında genellemeler yapmak, olasılığa dayandığından örneklem büyüdükçe evren hakkında yapılacak genellemelerde yanılma olasılığı azalacaktır (Altunışık vd. , 2012: 136).

3.3. Veri Toplama Araçları

Toplanmış değerler ham bilgi halindeyken belirli işlem ve analizlere tabi tutulduktan sonra anlamlı hale getirilir ve böylece veri oluşur. Veriler, birincil veriler ve ikincil veriler olarak iki şekilde sınıflandırılırlar. Birincil veriler, hali hazırda mevcut olmayıp, araştırmacının bizzat kendisi tarafından topladığı verilerdir. İkincil verilerse, kişi ya da resmi ve özel kurumlardan, basından, istatistik kurumlarından, raporlardan, kayıt defterleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilen ve analiz için hazır durumda olan tüm ham veriler olarak ifade edilebilir (Padem vd. , 2012: 61). Bu araştırmada birincil kaynak kullanımı tercih edilmiştir. Birincil kaynak kullanımında yaygın olarak kullanılan üç veri toplama yöntemi anket, gözlem ve mülakattır (Altunışık vd. , 2012: 80). Çalışmada bu veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniğinin tercih edilmesinin sebepleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Mesci, 2014: 83):

- En ekonomik veri toplama aracı olması,
- Verilere daha hızlı ve etkin bir şekilde ulaşmaya olanak tanınması
- Daha çok kitleye ulaşıldığından bulguların güvenilirlik ve geçerliliğini artırması
- Hazırlanan ölçme aracıyla tek seferde daha fazla veri toplanabilmesi,
- Bireylerin algılarına, davranışlarına, kişisel özelliklerine ve düşüncelerine kolayca ulaşılmasıdır.

Anket, araştırmanın amacına uygun olarak belirlenen araştırma sorularına yanıt bulabilmek için belli bir sistem dâhilinde gerekli verileri toplamak üzere geliştirilir ve anket ile amaçlanan toluere edilebilir ve tamamlanabilir özel veriler elde etmektir (Padem vd. , 2012: 68). Araştırmada bu verilere ulaşabilmek için araştırmanın modeli ve amacına uygun olarak anket formu dizayn edilmiş ve anket soruları oluşturulmuştur. Anket soruları, hem araştırmacının literatür taraması sonucunda edindiği bilgiler, hem de bu konuda diğer araştırmacıların yaptığı çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu kapsamda Sezgin (2014), Arslan Han (2015) ve Öztürk (2013)'ün tez çalışmalarında kullanmak üzere oluşturdukları anket formlarındaki sorulardan esinlenerek ankette yer verilen bazı ifadeler olmuştur.

Bir anketin başarısını belirleyen etkenlerin başında anket sorularının düzenlenmesi, anketin yapısı ve pilot uygulamanın yapılması gelmektedir. Bundan dolayı soruların şekli ve sıralanışı önem arz etmektedir (Altunışık vd. , 2012: 86). Ankette yer alacak sorular hazırlanırken soruların kısa ve öz bir biçimde net olmasına, tek bir amaca yönelik olmasına, kişisel herhangi bir bilgi istenmemesine ve gizliliğe dikkat edilmesine, cevap kategorilerinin minimum düzeyde tutulmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Eğer kişisel bilgiler istenilecek ise bu tür sorulara anket formunun son bölümünde yer verilmesinde yararlı olacaktır (Padem vd. , 2012: 74). Bu araştırma kapsamında anket formunda yer alan sorular ve ifadeler sade bir dille, doğru ifadelerle ve katılımcıların nitelikleriyle örtüşen bir üslup kullanılarak belli bir kesim ya da grubu incitecek ifadelerden uzak ve istatistiksel analizlere cevap verebilecek biçimde (Altunışık vd. , 2012: 91) oluşturulmuştur. Katılımcılar anket formunda gerekli kodlamaları nasıl yapmaları gerektiği ve sorulara nasıl cevap verecekleri konusunda kısa bilgilendirmelerle yönlendirmişlerdir.

Anket formu geliştirilirken öne çıkarılan temel unsur anket formunun içeriğidir (Mesci, 2014: 87). Söz konusu araştırmada anket formunda içeriği oluşturan konular iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm altında KOBİ'lerin kurumsal yönetim hakkındaki bilgileri ve kurumsal yönetimi ne derecede uyguladıklarını ölçmek amacı ile kurumsal yönetim ile ilgili aşamalar 30 adet önerme şeklinde oluşturularak yetkililere sunulmuştur. Burada ölçme amaçlandığından öncelikle ankette kullanılacak ölçek belirlenmiştir. Ölçme, daha önceden belirlenmiş olan belirli kurallara göre kişi ya da nesnelerin özelliklerine sayılar ya da semboller atfetmektir. Ölçekler ise, deneklerin belli veriler dikkate alınarak sınıflandırıldıkları araç ya da mekanizmalar olarak ifade edilmektedir (Altunışık vd. , 2012: 111-118). Araştırmalarda istatistiksel analizler yapabilmek için en yaygın şekilde kullanılan dört ölçek türü vardır. Bunlar sınıflama, sıralama, aralık ve oran ölçekleridir (Mesci, 2014: 86). Bu araştırmada ölçek türlerinden aralık ölçeği ve sınıflama ölçeği kullanılmıştır. Aralık ölçeği ile anket formunun birinci bölümünde 30 adet önerme şeklinde yer verilen, kurumsal yönetime ilişkin uygulamaların KOBİ'ler tarafından ne sıklıkla gerçekleştirilebildiğinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu noktada ölçek kapsamında KOBİ'lerin kurumsal yönetim

uygulamalarına ilişkin davranışlarının sergilenme sıklığını ölçmeye yönelik olarak sıklık sorgulayan ölçek formatı geliştirilmiş ve “hiçbir zaman”, “nadiren”, “bazen”, “sık sık”, “her zaman” yanıtları kullanılmıştır. Katılımcı KOBİ’lerden bu seçeneklerden kendileri için uygun olan yanıtın işaretlenmesi istenmiştir. Sınıflama ölçeği ile anket formunun ikinci bölümünde elde edilmek istenen verilere ulaşılması hedeflenmiştir. Bu ölçek araştırmaya katılan KOBİ yetkilisi konumundaki katılımcıların demografik özellikleri ile KOBİ’lerin özelliklerine ait verileri toplayabilmek için kullanılmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde 10 adet demografik soruya yer verilmiştir. Bu sorular ile ilgili katılımcıların demografik özellikleri ve KOBİ’lerin bazı niteliksel özelliklerinin kurumsal yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi ölçülmek istenmiştir. Anket soruları genelde katılımcı tarafından verilecek yanıtın esnekliğine bağlı olarak açık uçlu ve kapalı uçlu sorular olarak iki şekilde (Padem vd. , 2012: 76) oluşturulmuştur. Bu bölümde KOBİ sahip ve yöneticilerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işletmedeki pozisyonu gibi demografik özelliklerine ve işletmenin hukuki yapısı, çalışan sayısı, sektörü, faaliyet süresi gibi işletmenin niteliksel özelliklerine yönelik hazırlanan kapalı uçlu ve kısmen kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir. Bu soruların yanıtları araştırmacı tarafından kategoriler halinde belirlenerek verilmiştir. Dolayısıyla kapalı uçlu sorulara katılımcılardan kendilerine en uygun cevabı yani kategoriyi seçerek ilgili kodlamaları yapmaları istenmiştir. Kısmen kapalı uçlu 2 adet soru bulunmakta ve bu sorularda araştırmacı tarafından verilen cevaplar arasında katılımcının aradığı yanıtın olmaması durumunda “diğer” olarak belirtilen cevabın karşısına yanıtlarını yazmaları için boşluk bırakılmıştır. Ayrıca bu bölümde katılımcılara “Size göre Kurumsal Yönetim nedir ve neyi ifade etmektedir?” şeklinde açık uçlu ve görüşe dayalı bir soru yöneltilerek bu konudaki görüşlerini kısaca ifade ederek yazabilecekleri bir alan ayrılmıştır. Bu bölümde yer alan sorulara katılımcıların nasıl yanıt vermeleri istendiği de kısa bir cümle ile açıklanmıştır.

Anketin şekli, soru tiplerinin belirlenmesi, kullanılacak soruların araştırma amacına uygun olarak belirlenmesi, ankette kullanılan ifade biçimleri ve kullanılacak ölçek belirlendikten sonra anketi yanıtlayacak olan KOBİ sahip ya da yöneticilerinin anketin ne amaçla yapıldığını anlamaları ve sorulara sağlıklı yanıtlar verebilmelerini

sağlamak için anketin amacı açık ve net bir şekilde belirtilmiştir. Şöyle ki anketin amacı KOBİ'lerin kurumsal yönetim hakkındaki bilgileri ve kurumsal yönetimi ne derece de uygulayabildiklerini ortaya çıkarmak olarak belirlenmiş ve ifade edilmiştir. Katılımcıların verecekleri yanıtların, hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacağı ve akademik araştırma dışında bu verilerin kesinlikle başka bir yerde kullanılmayacağına dair güvence verilmiştir. Ayrıca bu ankete zaman ayırarak katıldıkları ve araştırmaya katkı sağladıkları için kendilerine teşekkür edilmiş ve herhangi bir durumda kolaylıkla araştırmacı ile iletişime geçebilmeleri için araştırmacının adı soyadı ve iletişim bilgileri anket formuna eklenmiştir. Veri toplama yöntemi olarak tercih edilen anket formuna son şekli verilmeden önce anketin geçerliliği için kurumsal yönetim alanında uzman akademisyenlerin görüşleri alınarak ankette yer alan ifade ve sorular ile anketin yapısı ve görünümünün araştırma amacına uygun olup olmadığı değerlendirilerek, gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca Düzce'de faaliyette olan 62 adet KOBİ ile pilot uygulama yapılmış ve sonrasında anketler, verileri kodlama önergesi doğrultusunda kodlanarak SPSS 22.00 programında değerlendirilerek anketin güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile hesaplanmış ve Alpha katsayısı 0,934 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğimizin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermiştir. Anket pilot uygulama yapıp gerekli düzeltmeler ve değişiklikler tamamlandıktan sonra hedef gruba uygulanmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Anket tekniği ile veriler, katılımcılardan yüz yüze görüşme yoluyla, telefon üzerinden, e-postayla veya internet üzerinden anket uygulanarak toplanabilmektedir (Padem vd. ,2012: 70). Bu araştırmada oluşturulan anket formu, katılımcıların çok zaman harcamadan yanıtlarını rahatlıkla kodlayabilmeleri amacıyla ve tamamlanan anketlerin araştırmacıya hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamak adına internet üzerinden online anket formuna dönüştürülmüştür. Araştırmacı, Online Anketler uygulaması üzerinden kendi adına bir hesap oluşturarak, ilgili anket URL'si erişime açılarak, Düzce Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı işletmelere ve bunlar dışındaki yaklaşık 400 firmaya daha mail yolu ile gönderilmiş ve mailde araştırmanın amacı belirtilerek, işletmelerden KOBİ statüsünde iseler, araştırmaya destek vermeleri talep

edilmiştir. Mail gönderimleri yapılmadan firmaların çoğu telefon ile aranılarak araştırmaya katılmaları konusunda kendilerinden destek istenmiş ve araştırmaya katılmak isteyen tüm KOBİ'lere URL adresi mail yolu ile gönderilmiştir. Ayrıca araştırmacı tarafından KOBİ'ler ziyaret edilerek, anket formuna erişim sağlayarak ankete katılmaları konusunda destek istenmiştir. Ziyaretler de anketin yer aldığı URL adresi kendileri ile paylaşılan KOBİ'ler, en kısa sürede ankete katılım gerçekleştirip geri bildirimde bulunacaklarını belirtmişlerdir. Bire bir ziyaretler ile amaçlanan anket uygulamasına katılmaları konusunda KOBİ'leri ikna etmek ve ziyaret sırasında kendilerinin onayı ile anket linkini mail üzerinden paylaşmak olmuştur. Hiç bir KOBİ, araştırmacı tarafından yönlendirilmeden, hiçbir etki ve baskı altında kalmadan anket uygulamasına erişerek anketi kendileri yanıtlamışlardır.

Anket verilerinin toparlanması ortalama 4,5 ay sürmüştür. Bunun nedeni bazı KOBİ'lerin anket uygulamasına sıcak bakmayarak bilgi vermek istememesi ve yaz tatili nedeni ile işletme yetkililerinin işletmede bulunmaması, kendileriyle iletişime geçildiğinde taraflarına mail gönderimi yapılmasını, uygun olunca destek vereceklerini belirtmeleri verilerin toplanma sürecinin uzamasında etkili olmuştur. Temmuz ayında başlayan veri toplama sürecinin başından itibaren kendilerine mail gönderilen KOBİ'lerden geri bildirim alınamaması durumlarında ankete katılmaları konusunda 3 defa hatırlatma maili gönderilmiştir. Online anket uygulamasına 12-27.07.2018 tarihleri arasında 73 KOBİ; 01-29.08.2018 tarihleri arasında 26 KOBİ; 07-30.09.2018 tarihleri arasında 63 KOBİ; 01-31.10.2018 arasında 179 KOBİ; 01-20.11.2018 tarihleri arasında 54 KOBİ katılım sağlamıştır. Düzce'de bulunan 15100 adet KOBİ araştırmanın evrenini oluşturduğundan, örneklem büyüklüğü 375 olarak belirlenmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem büyüklüğüne ulaşmaya çalışıldığından ve hatalı ya da eksik anket olabileceği ihtimali göz önünde bulundurularak örneklemin 20 fazlası anket toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Veri analizi, ham verilere anlam kazandırma işlemidir. Daha basit bir ifade ile toplanmış verilerin araştırma sorusu ya da soruları bağlamında ne ifade ettiği veri analizi yardımıyla gerçekleştirilmektedir (Altunışık vd. , 2012: 148). Analiz işlemleri ile “neden” ve “nasıl” sorularına yanıt aranmaktadır. Analizin amacı, konunun net olarak anlaşılmasını kolaylaştırmak ve sonuçların belli bir düzende sunulmasını sağlamaktır (Padem vd. , 2012: 76). Verilerin analizine başlanmadan önce, saha çalışması ile toplanan ham verilerin analize hazır hale getirilmesi için birtakım işlemler yapılmaktadır. Bu yapılan işlemler dizisine “veri hazırlama süreci” adı verilir. Bu işlemler ile amaçlanan ham verilerin yapısından kaynaklanan ya da yapısını bozan hata ya da sorunları ortadan kaldırmaktır. Bu bağlamda yedi aşamadan oluşan veri hazırlama süreci: anketlerin kontrol edilmesi, düzenleme, kodlama, verinin bilgisayar ortamına aktarılması, veri temizleme, istatistiksel düzenlemeler ve uygun analiz stratejisinin seçimi şeklinde gerçekleştirilmektedir. (Altunışık vd. , 2012: 148).

Araştırma kapsamında toplanan anketlerin, analize dâhil edilmeden önce kontrolleri yapılmıştır. Bu noktada toplam 395 adet KOBİ’nin katılımı ile elde edilen anketlerden 12 adedi hatalı ve eksik kodlandığından dolayı analize dâhil edilmemek üzere elendikten sonra 383 adet anketin analiz için uygun olduğu belirlenmiştir. Anket tekniği ile elde edilen veriler SPSS 22.00 istatistik programına girilmiştir. İlk olarak sayısal hesaplamalara olanak tanınması bakımından, verilerin sayısal forma dönüştürülmesi adına ilgili kodlamalar yapılmıştır. KOBİ’lerin kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin davranışlarının sergilenme sıklığını ölçmeye yönelik belirlenen hiçbir zaman=1, nadiren=2, bazen=3, sık sık=4, her zaman yanıtı da 5 puan olarak derecelendirilmiştir. Bu şekilde araştırmada ölçülmesi amaçlanan özelliğin gözlenme, tekrarlanma düzeyi, frekans ve sıklığı (Bayat, 2014: 19) ortaya çıkarılabilecektir. Ayrıca anket formunda katılımcılara yöneltilen demografik sorular ve işletmelerin niteliksel özelliklerine ait verilen cevap kategorilerinin sayısal kodlamaları da SPSS 22.00 programında analize uygun olacak şekilde yapılmıştır.

Araştırma için kullanılacak verilerin ilgili kodlamaları tamamlandıktan sonra analiz işleminin gerçekleştirileceği SPSS 22.00 istatistik programı üzerinde ilgili istatistiksel düzenlemelerin yapılması aşamasına geçilmiştir. Verilerin istatistiksel olarak düzenlenmesi işlemi değişkenlere ağırlık atamak, değişkenlerin yeniden tanımlanması ve ölçek dönüşümlerini içermektedir (Altunışık vd. , 2012: 159). Bu çalışmada SPSS 22.00 programı üzerinde veri görünümü ve değişken görünümü alanlarında ilgili istatistiki tanımlamalar yapılarak, verilerin analizine başlanmadan önce verilerin kullanılabilir olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla güvenilirlik testi yapılmıştır. Belirlenen ölçeğin tamamının güvenilirliğini test etmek amacıyla bir iç tutarlılık tahmin yöntemi olan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Anketin toplam güvenilirliğini gösteren ve genel kabul gören değerin 0. 7 ve üzeri olması gerekir (Mesci, 2014). Bu araştırmada belirlenen ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Veri analizinde seçilecek teknikler amaçlara ve verilerin yapısına göre değişiklik göstermektedir. Eğer amaçlanan gruplar arası farklılıkları incelemeye yönelik ise; z-testi, t-testi, ki-kare (chi-square) testi ve ANOVA testi ayrıca Mann-Whitney U testi, Wilcoxon, Kruskal-Wallis gibi testler kullanılabilir. Amaç gruplar arasındaki ilişkinin varlığı ve derecesini test etmek ise korelasyon, regresyon, ayırma(discriminant) analizi, kümeleme(cluster) analizi, faktör analizi teknikleri kullanılabilir (Padem vd. , 2012: 151). Araştırmanın amacına ve veri türlerine uygun analiz tekniklerinden hangisinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle verilerin normal dağılımı test edilmiştir. Verilerin normal dağılımını test etmenin yollarından birisi, verilerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının kontrol edilmesidir. Çarpıklık, dağılımın simetrik olmasının ölçüsüdür ve bu değerin 0'a eşit olması normal dağılımın bir göstergesidir. Çarpıklık değeri 1'in üzerinde olan değişkenlerin normale yakınlştırılması gerekmektedir (Altunışık vd. , 2012: 165-166). Basıklık ise dağılımın sivri ya da düz olmasıdır ve kabul edilebilir basıklık değerleri -2 ile +2 arasındadır (Padem vd. , 2012: 144). Bu noktada belirlenen değişkenlerin her birine frekans analizi uygulanarak analizdeki çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık değerlerinin 0' a yakın olarak gerçekleştiği ve 1'in üzerinde olmadığı; basıklık değerlerinin 0 ile 1 arasında olduğu görülmüştür. Bu değerlerin kabul

edilebilir aralıkta gerçekleşmiş olması verilerin normal dağılım sergilememekle beraber normale yakın dağılım sergilediğini dolayısıyla verilere parametrik testlerin uygulanabileceğini göstermiştir. Bu kapsamda gruplar arası farklılıkları ölçmeye yönelik ikili gruplar için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla olan gruplar için Tek yönlü ANOVA testi; gruplar arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik faktör analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca, Frekans analizi ile eğilim ve dağılımlar belirlenmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan araştırmalarda özellikle küçük örnek kütle ile çalışıldığında verilerin çok değişkenli normal dağılım göstermesi önem arz etmektedir. Fakat temel bileşenler ve ana eksen faktör analizi uygulanacak ise bu koşulun aranmaması gerekmektedir (Özdamar, 2002). Bu araştırmada örnek kütlenin büyük olması ve değişken sayısının fazla olmasından dolayı 383 katılımcıdan elde edilen verilere çok değişkenli analiz tekniklerinden “Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi” uygulandığından verilerin normal dağılım sergilemiş olmaması faktör modelinin kurulmasına engel oluşturmamıştır. İlgili analizlere ait sonuçlara detaylı olarak bulgular ve yorumlar ana başlığında yer verilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırma bulgularının sunulmasında öncelikle ankete katılım sağlayan KOBİ sahip ya da yöneticilerinin/üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri ve işletmelerin bazı niteliksel özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Frekans analizinden sonra değişken sayısı fazla olduğundan dolayı faktör analizi ile faktör modeli oluşturulmuş ve faktörler arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik faktör analizine ait bulgulara ardından da korelasyon analiziyle ilgili bulgulara yer verilmiştir. Son olarak gruplar arası farklılıkları incelemeye yönelik katılımcıların özellikleri ve şirket özelliklerinin kurumsal yönetim ilkeleri üzerindeki etkisini ölçerek anlamlı farklılıklar olup olmadığını, farklılık var ise bu farklılıkların neden kaynaklandığını açıklayan analizler ve ilgili tablolar sunulmuştur.

4.1. KOBİ Yetkililerinin ve KOBİ'lerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan KOBİ sahip ya da üst düzey yöneticilerinin demografik özellikleri ile KOBİ'lerin niteliksel özelliklerine ilişkin bulguları ortaya çıkarmak amacıyla yapılan frekans ve yüzde dağılımlarına bu başlık altında yer verilmiştir.

Tablo 24: KOBİ Yetkililerinin Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Demografik Faktörler		Frekans(N)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	119	31,1
	Erkek	263	68,7
	Ara Toplam	382	99,7
	Eksik Yanıt	1	,3
	Toplam	383	100
Yaş Aralığı	18-24	16	4,2
	25-34	114	29,8
	35-44	127	33,2
	45-54	100	26,1
	55-64	24	6,3
	65 yaş ve üzeri	1	,3
	Ara Toplam	382	99,7
	Eksik Yanıt	1	,3
	Toplam	383	100
Eğitim Durumu	İlkokul/Ortaokul	20	5,2
	Lise	88	23,0
	Ön Lisans	89	23,2
	Lisans	131	34,2
	Yüksek Lisans/Doktora	53	13,8
	Ara Toplam	381	99,5
	Eksik Yanıt	2	,5
	Toplam	383	100
İşletmedeki Pozisyon	İşletme Sahibi	145	37,9
	İşletme Ortağı	58	15,1
	Yönetici	74	19,3
	Müdür/Müdür Yrd.	75	19,6
	Diğer	25	6,5
	Ara Toplam	377	98,4
	Eksik Yanıt	6	1,6
	Toplam	383	100
Kurumsal Yönetim eğitimi alma durumu	Evet	151	39,4
	Hayır	228	59,5
	Ara Toplam	379	99,0
	Eksik Yanıt	4	1,0
	Toplam	383	100

Tablo 24’de yer alan verilerde görüldüğü gibi ankete katılan katılımcıların %68,7 sini erkekler, %31,1’ini kadınlar oluşturmaktadır. Kadın katılımcılara oranla erkek katılımcıların oranının yüksek olması Düzce’deki KOBİ’lerde işletme sahibi ya da yöneticisi konumunda olan kadınların azınlıkta olduğunu göstermektedir. Katılımcıların yaş aralıklarına göre: %4,2’si 18-24 yaş, %29,8’i 25-34 yaş, %33,2’si 35-44 yaş, %26,1’i 45-54 yaş, %6,3’ü 55-64 yaş ve %3’ü 65 yaş ve üzeri aralığındadır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre %5,2’si ilkokul/ortaokul mezunu, 23,0’ü lise mezunu, %23,2’si ön lisans mezunu, %34,2’si lisans mezunu, %13,8’i yüksek lisans-doktora mezunudur. Katılımcıların işletmedeki pozisyonu değerlendirildiğinde %37,9’u işletme sahibi, %15,1’i işletme ortağı, %19,3’ü

yönetici, %19,6'sı müdür/müdür yardımcısı, %6,5'i diğer yetkililer (alt yöneticiler) dir. Katılımcıların %39,4'ünün kurumsal yönetim ile ilgili eğitim aldıkları, %59,5'inin ise kurumsal yönetim konusunda eğitim almadıkları görülmektedir.

Tablo 25: KOBİ'lerin Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

İşletmenin Niteliksel Özellikleri	Frekans(N)	Yüzde(%)
İşletmenin Hukuki Yapısı	Hakiki Şahıs İşletmesi	100
	Kollektif/Komandit Şirket	30
	Limited Şirket	150
	Anonim Şirket	98
	Ara Toplam	378
	Eksik Yanıt	5
	Toplam	383
İşletmenin Faaliyet Süresi	1-5 Yıl	91
	6-10 Yıl	82
	11-15 Yıl	88
	16-20 Yıl	46
	21-25 Yıl	15
	26 Yıl ve üzeri	57
	Ara Toplam	379
	Eksik Yanıt	4
	Toplam	383
İşletmenin Faaliyet Sektörü	Sanayi	96
	Finans	32
	Hizmet	127
	İnşaat	58
	Teknoloji	27
	Diğer	36
	Ara Toplam	376
	Eksik Yanıt	7
	Toplam	383
İşletmenin Çalışan Sayısına Bağlı Ölçeği	Mikro Ölçekli İşletme	143
	Küçük Ölçekli İşletme	140
	Orta Ölçekli İşletme	85
	Ara Toplam	368
	Eksik Yanıt	15
	Toplam	383

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin %26,1'i hakiki şahıs işletmesi, %7,8'i kolektif/ komandit şirket, %39,2'si Limited şirket, %25,6'sı Anonim şirkettir. Bu durumda katılımcı işletmelerin çoğunluğunu Limited Şirket yapısında olan KOBİ'ler oluşturmuştur. İşletmelerin faaliyet süresi incelendiğinde %23,8'i 1-5 yıl, %21,4'ü 6-10 yıl, %23,0'ü 11-15 yıl, %12,0'si 16-20 yıl, %3,9'u 21-25 yıl, %14,9'u 26 yıl ve üzeridir faaliyet göstermektedir. KOBİ'lerin çoğunluğu en fazla 1-5 yıl arası süredir faaliyet gösterirken; en azı 21-25 yıl aralığında faaliyette olan firmalardan oluşmaktadır. KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri sektörlere göre %25,1'i sanayi,

%8,4'ü finans, %33,2'si hizmet, %15,1'i inşaat, %7,0'si teknoloji, %9,4'ü ise diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Ankete katılanların çoğunluğunun hizmet sektöründe oldukları görülmektedir. Diğer sektör seçeneğini yanıtlayan katılımcıların çoğunluğunun Gıda, Tekstil, Perakende ve Toptancılık sektörlerinde oldukları da bilinmektedir. KOBİ'lerin çalışan sayısına bağlı ölçeğine göre; %37,3'ü mikro ölçekli, %36,6'sı küçük ölçekli ve %22,2'si orta ölçekli işletmelerdir. Buradan hareketle %37,3 oranıyla ankete katılım sağlayan en fazla mikro ölçekli KOBİ'ler olmuştur. Fakat genel dağılıma bakıldığında mikro ve küçük ölçekli KOBİ'lerin oranı birbirine yakın seviyede iken orta ölçekli işletmelerin sayısının daha az olduğu görülmektedir.

4.2. KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Yönelik Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Faktör Analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır (Altunışık vd. , 2012: 264). Faktör analizi, değişken sayısını azaltma ya da ana değişkenlerin tespit edilmesidir. Bu analiz çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir ve değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek ortak bir özellik belirlenmesine yardımcı olur. Bu ortak özelliğin her birine faktör adı verilir. Diğer analiz yöntemlerinde olduğu gibi burada bağımlı bağımsız değişkenler bulunmamaktadır. Tüm değişkenlerin birbiri ile bağımlı olduğu düşünülür (Padem vd. , 2012: 193). Bu araştırmada Düzce'deki KOBİ'lerin kurumsal yönetimi uygulama düzeyleri ölçülmek amacıyla belirlenen ifadeler (değişkenler) arasındaki ilişkilerden yola çıkılarak faktör bulma yoluna gidildiğinden açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi yapılmıştır. Bu araştırmada verilerin normale yakın dağılım sergilemiş olması faktör modelinin kurulmasının uygun olduğunu göstermiştir. Bu verilerin analizinde Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi uygulanmıştır.

Herhangi bir veri setine faktör analizinin uygulanabilirliğinin testi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Barlett-küresellik testi ile ölçülebilmektedir. KMO değeri için 0,5- 1. 0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0,5'in

altındaki değerler faktör analizi için veri setinin uygun olmadığının göstergesidir (Altunışık vd. , 2012: 268-272). Faktör analizi sonucunda faktör modelinin geçerliliğinin kabul edilebilmesi için yeterliliklerin sağlandığı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda KMO örneklem yeterliliği değeri %95,5 olarak gerçekleşmiştir. Küresellik Testi için; Yaklaşık Ki-Kare: 8668,472; df: 435; sig : ,000 olarak anlamlı ($p < 0,05$) çıkmıştır. Ölçeğin tamamı için Cronbach Alfa değeri 0,96 çıkmıştır. Dolayısıyla bu değerler faktör modelinin kurulabilmesi için gerekli koşulların sağlandığını göstermektedir.

Analiz sonucunda dört faktör boyutunun oluştuğu ve bu dört faktör çözümünün toplam varyansın %65,128 ini açıkladığı görülmüştür. Pratikte açıklanan varyans seviyesinin %60'dan daha az olmaması arzu edilirken, bazı araştırmacılara göre bu oran asgari %50'dir (Altunışık vd. , 2012: 275). Buradan hareketle %65,128 toplam açıklanan varyans oranının yeterli olduğu görülmektedir. Her faktörün açıklayıcılık açısından performansının görüldüğü varyans analizi sonucunda başlangıç öz değerleri 1'den küçük olan faktörler dikkate alınmamıştır. Bulgular değerlendirildiğinde Varimax metodu uygulanarak döndürülmüş faktör çözümünde toplam açıklanan varyansın %21,153'ünü 1.faktör ; %18,382'sini 2.faktör; %15,185'ini 3.faktör; % 10,409'unu ise 4.faktör açıklamaktadır. Bu bilgiler faktör modelinin kurulmasının uygun olduğunu göstermiştir. Ankete katılım sağlayan KOBİ'lerin kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik verdikleri yanıtlar çerçevesinde oluşturulan faktör modelinde elde edilen veriler 4 faktörden oluşan bir faktör modeli ortaya çıkarmıştır. 30 adet değişkenin 4 faktör altında toplandığı ve her faktörün altında farklı sayıda değişkenlerin yer aldığı görülmüştür. Buna göre kurumsal yönetimi oluşturan 4 faktör, SPK kurumsal yönetim ilkeleri dikkate alınarak "Menfaat Sahipleri, Yönetim Kurulu, Pay Sahipleri, Şeffaflık" olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin isimlendirilmesi ve faktör yüklerinin dağılımına ilişkin bulgular Tablo 26'da yer aldığı gibidir;

Tablo 26: Faktör Analizi Sonucu Faktör Çözümü

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Ortalama
1.Faktör: Menfaat Sahipleri		
İşletme çalışanlarına sağlanan tüm haklarda adil davranılmaktadır.	,806	3,7833
İşletmede herkes için geçerli iş ahlakı kuralları belirlenmiş olup bu kurallara uyulmaktadır.	,793	4,0209
İşletme sahip olduğu etik(ahlaki) kodu doğrultusunda sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı bir politika takibi yapmaktadır.	,784	3,5587
İşletme kurumsal yönetim konusunda gündemi ve ilgili kurumların faaliyetlerini takip etmektedir.	,728	3,2977
İşletme sahipleri/yöneticileri tüm menfaat sahiplerine karşı eşit uzaklıktadır.	,679	3,6084
İşletme ile ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilirliktedir	,644	3,6162
Menfaat sahipleri haklarının korunmasıyla ilgili politika ve prosedürler hakkında yeterli düzeyde bilgilendirilmektedir.	,641	3,3055
İşletmedeki birimler arasında etkili bir iletişim sistemi vardır.	,609	3,6867
İşletmeye taraf olan menfaat sahiplerinin haklarının korunmasına yönelik politika ve prosedürler uygulanmaktadır	,575	3,4308
İşletmedeki faaliyetler ilgili mevzuata uygun, açık, net, anlaşılır ve uygulanabilir düzeydedir.	,502	3,8773
2.Faktör: Yönetim Kurulu		
İşletme üst yönetimi(yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, genel müdür, genel müdür yardımcısı gibi üst yöneticiler) ile orta ve alt kademe yönetimin yetki ve sorumlulukları düzenli olarak belirlenmektedir.	,773	3,2663
İşletme üst yönetimi tarafından belirlenen şirket politika ve prosedürlerine tüm yönetim kademeleri tarafından uyulup uyulmadığı kontrol edilmektedir.	,759	3,5274
İşletmedeki tüm faaliyetler üst yönetim tarafından düzenli aralıklarla denetlenmektedir.	,700	3,5666
Tüm yönetim kademlerinde yer alan yöneticilerin performansları belirli aralıklarla değerlendirilmektedir	,675	3,1775
İşletmede yönetim kurulu tarafından mevcut prosedürler çerçevesinde düzenli aralıklarla toplantılar yapılmaktadır.	,643	3,4047
İşletmede mevcut bir yönetim kurulu düzenli olarak çalışmaktadır.	,629	3,1201
İşletmede yönetsel kararlar, işletmenin misyon, vizyon ve stratejilerine uygun alınmaktadır	,549	3,4073
İşletmede yönetim kurulu tarafından çalışanlarının iş ve görev dağılımları, performans ve ödüllendirme kriterleri belirlenerek ilgililere duyurulmaktadır.	,532	3,3133
İşletme yönetiminde misyon, vizyon ve stratejileri belirlemeye yönelik uygulamalar yeterlidir.	,501	2,9843
İşletme de çalışanların yönetime/kararlara katılmasını destekleyen mekanizmalar(öneri ve ödül sistemi, kariyer, çalışan memnuniyeti anketi gibi) oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.	,500	2,8068
3.Faktör: Pay Sahipleri		
İşletme ortaklarının/pay sahiplerinin haklarının kullanılmasında (bilgi alma, oy hakkı, kar payı vb.) mevzuata ve esas sözleşmeye uyulmaktadır.	,786	3,4700
İşletme ortaklarının (pay sahiplerinin) yönetime katılmasına olanak sağlanmaktadır.	,773	3,3629
Pay sahiplerinin (sahip ve ortakların) yetki ve sorumlulukları esas sözleşmede yazılıdır.	,740	3,6815
İşletme pay sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda pay sahiplerinin görüşlerini almaktadır.	,696	3,4726
İşletme üst yönetimi karar ve eylemleri dolayısıyla işletme ortaklarına hesap verme sorumluluğundadır.	,684	3,6214
İşletme pay sahipleri (sahip/ortakları) menfaat sahiplerine(çalışanlar, ortaklar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları) karşı doğrudan sorumlu olarak hareket etmektedir.	,514	3,5614

Tablo 26'nın Devamı: Faktör Analizi Sonucu Faktör Çözümü

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Ortalama
4.Faktör: Şeffaflık		
İşletmenin finansal durumunu gösteren bilgiler kamuoyuna zamanında ve eksiksiz sunulmaktadır.	,826	2,4961
İşletmenin geleceğine yönelik ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistiki verilerle kamuoyuna açıklanmaktadır.	,826	2,2037
İşletme belirli aralıklarla bağımsız denetim kuruluşları tarafından denetlenmektedir	,610	2,2637
İşletmeye ait etkin bir internet sitesi sürekli güncellenerek kullanılmaktadır.	,422	3,6188
Faktör Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Varimax Rotasyonu Uygulanmış Faktör Analizi Çözümü.		

Tablo 26'da faktörlerin isimlendirilmesi hangi değişkenlerin hangi faktöre dâhil olduğu ve faktör yükleri detaylı olarak belirtilmiştir. Faktör yüklerinin istatistiki açıdan farklı olup olmadığının (istatistiksel açıdan anlamlılık) değerlendirilmesi gerekir. Eğer faktör yükleri yeterli büyüklükte olmazsa faktörlerin değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı kanaatine varılmaktadır. Stevens(2003:294) istatistiksel anlamlılığı, örnek boyutuna bağlı olarak ele almıştır. Örnek boyutuna ilişkin faktör yükü büyüklüğünün örnek boyutu 50 ise 0,722; 100 ise 0,512; 200 ise 0,384; 300 ise 0,298; 600 ise 0,210; 1000 ise 0,162 olması gerektiğini önermektedir (Aktaran: Altunışık vd. , 2012: 283). Bu önermeler dikkate alındığından ve araştırmada örnek boyutu 383 olduğundan dolayı tablodaki faktör yükleri değerlendirildiğinde tüm faktör yüklerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Buradan hareketle faktör çözümü tablosunda yer alan bilgiler incelendiğinde de menfaat sahipleri faktörü 10 değişkenden; yönetim kurulu faktörü 10 değişkenden; pay sahipleri 6 değişkenden; şeffaflık ise, 4 değişkenden oluşmaktadır. Ayrıca 4 faktör boyutuna uygulanan güvenilirlik testi ile Cronbach's Alpha değeri, ,885 olarak hesaplanmış ve ölçeğin bu kapsamda yüksek derecede güvenilir olduğu da ortaya çıkmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak bundan sonraki başlıklar altında ve yapılacak parametrik testlerde faktör ifadesi yerine kurumsal yönetim ilkeleri ifadesi kullanılacaktır.

4.3. Kurumsal Yönetim İlkelerine Ait Verilerin Normallliğine İlişkin Bazı Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

KOBİ yetkililerinin kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik verdikleri yanıtlar ışığında gerçekleştirilen faktör analizi sonucu 4 faktör altında toplanan kurumsal yönetim ilkelerine verilen yanıtların normal dağılım sergileyip sergilemediğini görmek amacıyla ve temel özet istatistiklerden bazılarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan Frekans analizine ait bulgular Tablo 27’de yer aldığı gibidir;

Tablo 27: Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		Menfaat Sahipleri	Yönetim Kurulu	Pay Sahipleri	Şeffaflık
N	Geçerli	383	383	383	383
	Eksik	0	0	0	0
Ortalama		3,6185	3,2574	3,5283	2,6456
Standart Sapma		,96886	,96382	1,14420	1,08801
Çarpıklık		-,464	-,220	-,731	,127
Standart Çarpıklık Hatası		,125	,125	,125	,125
Basıklık		-,722	-1,005	-,520	-,955
Standart Basıklık Hatası		,249	,249	,249	,249
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00

Tablo 27’de yer alan ortalama, bir değişkenin değerlerinin toplamının gözlem sayısına bölünmesiyle elde edilen değerdir (Padem vd. , 2012: 144). Ankete katılım sağlayan 383 katılımcıdan elde edilen veri setinde, Düzce’deki KOBİ’lerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirlik düzeyi ölçülmek amaçlandığından, katılımcılara kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma sıklığına yönelik “hiçbir zaman-1, nadiren-2, bazen-3, sık sık-4, her zaman-5” seçenekleri sunulmuştur. Dolayısıyla katılımcılar kendilerine yöneltilen ifadelerle bu yanıtlardan uygun olanını işaretleyerek yanıt vermişlerdir. Katılımcılar, minimum 1-Hiçbir Zaman; maksimum 5-Herzaman yanıtlarını vermişlerdir. Katılımcıların kurumsal yönetim ilkelerine verdikleri yanıtların ortalamaları en yüksekten en düşüğe göre sıralandığında; menfaat sahipleri ilkesi için 3,6185; pay sahipleri ilkesi için 3,5283; yönetim kurulu ilkesi için 3,2574 ve şeffaflık ilkesi için 2,6456 olarak gerçekleşmiştir. Bu değerler KOBİ’lerde en iyi bilinen ve uygulanabilen ilkenin menfaat sahipleri olduğunu; en az uygulanabilen ilkenin ise şeffaflık ilkesi olduğunu göstermiştir. Kurumsal yönetim

ilkelerine yönelik 383 katılımcıdan elde edilen verilerin, her ilke için normal dağılım gösterip göstermediğini ölçmeye yönelik çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Çarpıklık, dağılımın simetrik olup olmadığının bir ölçüsüdür. Basıklık(kurtosis) ise, dağılımın ne kadar sivri ya da düz olduğunun bir ölçüsüdür. Kabul edilebilir basıklık değerleri -2 ile +2 arasındadır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin sıfır(0) olması, simetrik bir dağılım olduğunu göstermektedir (Padem vd. , 2012: 144-145). Çarpıklık değerleri incelendiğinde; menfaat sahipleri, pay sahipleri ve yönetim kurulu faktörlerine ait verilerin çoğunluğunun büyük değerlerde yoğunlaşarak negatif çarpıklık sergilediği, bu çarpıklık değerlerinin sıfıra yönelmiş olduğu; şeffaflık ilkesinde verilerin çoğunluğunun düşük değerlerde yoğunlaşarak pozitif çarpıklık sergilediği ve 0'a çok yakın bir değerde olduğu görülmüştür. Özellikle çarpıklık değerleri 1'in üzerinde olan değişkenlerin, çeşitli dönüşümler yardımı ile normale yakınlştırılmasının yolları aranmalıdır (Altunışık vd. , 2012: 165). Fakat çarpıklık değerleri 1'in üzerinde olmadığından, tablodaki değerler incelendiğinde verilerin normale yakın dağılım sergilediği görülmektedir. Basıklık değerleri incelendiğinde ise, değerlerin her bir ilke için tam 0 olmadığı fakat kabul edilebilir aralık da (-2,+2) olduklarından verilerin normale yakın dağılım sergilediği görülmektedir. Tüm bu değerler ile verilerin parametrik testler için uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

4.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri Arasındaki İlişkinin Ölçülmesine Yönelik Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü test etmek amacıyla kullanılan bir tekniktir. Analizde yer alan korelasyon katsayısı (pearson correlaion-r) değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ölçmek için kullanılan matematiksel bir değer olarak belirtilir. Bu katsayının +1 olması değişkenler arasında kuvvetli derecede pozitif doğrusal bir ilişki olduğu; 0 katsayısı doğrusal bir ilişkinin olmadığını; -1 katsayısı ise değişkenler arasında kuvvetli bir negatif doğrusal ilişkiyi göstermektedir (Padem vd. , 2012: 179).

Tablo 28: Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Menfaat Sahipleri	Yönetim Kurulu	Pay Sahipleri	Şeffaflık
Menfaat Sahipleri	Korelasyon Katsayısı	1	,770**	,683**	,604**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	383	383	383	383
Yönetim Kurulu	Korelasyon Katsayısı	,770**	1	,698**	,691**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	383	383	383	383
Pay Sahipleri	Korelasyon Katsayısı	,683**	,698**	1	,557**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	383	383	383	383
Şeffaflık	Korelasyon Katsayısı	,604**	,691**	,557**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	383	383	383	383

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir (2-kuyruklu).

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; 383 katılımcı tarafından kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik verilen yanıtlar ışığında her bir ilkeye ilişkin korelasyon katsayısının +1 olarak gerçekleştiği ve buna bağlı olarak kurumsal yönetim ilkeleri arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca sig(2-tailed) yani ilişkinin istatistiki açıdan anlamlılık derecesi her bir faktör için 0,000 olarak gözlenmiş ve bu değerle ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğunu göstermiştir.

Araştırmanın amacı kapsamında KOBİ’lerde kurumsal yönetimin bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyi ortaya çıkarmak amaçlandığından faktör analizi sonucunda oluşturulan kurumsal yönetim ilkeleri olan menfaat sahipleri, yönetim kurulu, pay sahipleri ve şeffaflık ilkeleri arasındaki ilişki düzeyi korelasyon analizi ile ortaya çıkmıştır. Tablo 28’ deki değerler bu amaç kapsamında değerlendirildiğinde, kurumsal yönetim ilkeleri arasında menfaat sahipleri, pay sahipleri ve şeffaflık ilkelerinin yönetim kurulu ile olan ilişkilerinin diğer ilkelere oranla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumda yönetim kurulu ilkesinin tam olarak uygulanması diğer ilkelerin de uygulanabilirliğini artırabilir kanaatine varılabilir. Çünkü yönetim kurulu tüm yetki ve sorumlulukların net olduğu, sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrılmış olarak işletmelerin misyon ve vizyonlarına uygun bir şekilde yönetilmesini sağlayan en önemli karar mekanizması olduğundan KOBİ’lerin bu ilkeyi bilme ve uygulama noktasındaki faaliyetleri arttıkça diğer ilkelerin de uygulanma düzeylerinin artması kaçınılmaz olacaktır. Diğer taraftan pay sahipleri ilkesi ile şeffaflık ilkesi arasında ilişki düzeyi $r=0,557$ olarak gerçekleşmiştir.

Aralarındaki ilişki düzeyi diğerlerine oranla en düşük gerçekleşmiş olan ilkeler bu ilkeler olarak gözlenmiştir fakat aralarında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Tabloda yer alan şeffaflık ilkesi ile menfaat sahipleri, yönetim kurulu ve pay sahipleri arasındaki ilişki diğer ilkelerden daha az düzeyde gerçekleşmiş olarak görünmektedir. Yani şeffaflık ilkesinin diğer ilkelere oranla daha az bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyinde olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla bu ilkenin bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyi artırılabilir ise diğer ilkelerinde uygulanabilirliği daha kolay olacaktır. Çünkü şeffaflık doğru ve gerekli bilgilerin zamanında ilgili kişi ve kurumlara ilgili mekanizmalar aracılığıyla sunulmasını kapsadığından bir işletme şeffaf olur ise menfaat sahiplerinin güvenini kazanacak ve piyasada tercih edilen bir firma haline gelecektir. KOBİ'ler bu ilkeyi ne kadar çok bilir ve uygularlar ise diğer ilkelerin uygulanabilmesi de o kadar kolaylaşacaktır. Çünkü şeffaf ve doğru olmayan bir yönetim şekli diğer ilkelerin doğru bir şekilde uygulanmamasına ya da hiç uygulanamamasına neden olacaktır. Özellikle finansal açıdan yönetim kurulu pay sahiplerine ya da menfaat sahiplerine gereken açıklamaları sunamaz ise etkin ve güvenilir bir kurumsal yönetim mekanizması oluşturulamayacaktır. Özünde görüldüğü gibi kurumsal yönetim ilkeleri arasında mükemmel bir ilişki olduğu tablodaki verilerden anlaşılmaktadır. Kurumsal yönetimin tam olarak uygulanabilir olması tüm ilkelerin bir bütün halinde uygulanabilmesi ile sağlanır dolayısıyla her bir ilke birbirinden ayrı düşünülmemelidir.

4.5. Katılımcıların Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliğine Yönelik Bakış Açıları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın amacına uygun olarak, ankete katılım sağlayanların demografik özelliklerine göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına yönelik değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı bu başlık altında incelenecektir. Bu noktada öncelikle farklılık hipotezleri oluşturulacak sonrasında elde edilen bulgular ışığında bu hipotezler test edilecektir. İki grup arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik bağımsız örneklem t-testi ve ikiden fazla gruplar arasındaki farklılıkları incelemeye yönelik tek yönlü ANOVA testi kullanılacaktır. Anketler daha güvenli veriler elde edilmek adına KOBİ'lerde yetkili pozisyonunda olan katılımcılar (sahip, ortak, yönetici, müdür vb.) tarafından yanıtlanmıştır. Dolayısıyla öncelikle yetkililerin KOBİ'lerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilme düzeyine yönelik değerlendirmeleri arasında oluşan farklılıklara bu başlık altında yer verilecektir.

4.5.1. Cinsiyete Göre Farklılıklar

Araştırmanın amacı kapsamında ankete katılım sağlayanların cinsiyetine göre, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik değerlendirmeleri arasında farklılıklar olup olmadığı ortaya çıkarılacaktır. Cinsiyete göre verilen yanıtlar sadece kadın ve erkek olarak iki şekilde gruplandırıldığından, bağımsız olan bu iki grup arası farkların tespiti için Bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₀: Katılımcıların cinsiyetlerine göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında fark yoktur.

H₁: Katılımcıların cinsiyetlerine göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 29: Katılımcıların Cinsiyeti İle Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliği Arasındaki Farklılıklara İlişkin T-testi Sonuçları

Grup İstatistikleri					Ortalamaların Eşitliği için t-testi			
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	df	T	Sig. (2-tailed)	Farklılık
Menfaat Sahipleri	Kadın	119	3,3874	1,01694	380	-3,163	,002	Var
	Erkek	263	3,7224	,93146				
Yönetim Kurulu	Kadın	119	3,1151	,92925	380	-1,948	,052	Yok
	Erkek	263	3,3221	,97576				
Pay Sahipleri	Kadın	119	3,3824	1,19800	380	-1,655	,099	Yok
	Erkek	263	3,5913	1,11638				
Şeffaflık	Kadın	119	2,4706	1,11575	380	-2,076	,039	Var
	Erkek	263	2,7186	1,06592				

Tablo 29’da anketi cevaplayan katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak KOBİ’lerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirlik düzeyine yönelik değerlendirmelerinde farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. T testi sonucunda analize giren grupların eşit varyanslı kitlelerden geldiği görülmüştür. Analizde, Sig.(anlamlılık) değerlerinin 0,05’den büyük olması, katılımcıların cinsiyetlerine göre aynı değerlendirmeyi yaptıklarını; anlamlılık değerlerinin 0,05’den küçük olması ise katılımcıların farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Bu katılımcıların menfaat sahipleri ile şeffaflık ilkesine verdikleri yanıtların analizinde anlamlılık değerinin sırasıyla; menfaat sahipleri için 0,02; şeffaflık için 0,039 olduğu görülmektedir. Bu değerler, katılımcıların cinsiyetlerine göre şeffaflık ile menfaat sahipleri ilkelerinin KOBİ’lerde uygulanabilirlik düzeyine yönelik bakış açılarında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Tablodaki grup istatistikleri bölümündeki ortalama değerlere bakıldığında, erkek yetkililerin kadın yetkililere göre KOBİ’lerde menfaat sahipleri ile şeffaflık ilkelerinin uygulanabilme düzeyini daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Diğer taraftan pay sahipleri ve yönetim kurulu ilkelerine ait katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık olmadığı (sig >0,05) yani katılımcıların bu ilkelerin KOBİ’lerde uygulanma düzeyini yakın seviyede değerlendirdikleri ifade edilebilir. Bu bulgular sonucunda menfaat sahipleri ile şeffaflık ilkeleri için H_1 hipotezi kabul edilmiş; yönetim kurulu ve pay sahipleri ilkesi için ise H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

4.5.2. Yaş Aralığına Göre Farklılıklar

Ankete katılım sağlayanların dâhil oldukları yaş grubu aralığına göre KOBİ’lerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirlik düzeyini değerlendirmelerinde farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla ikiden fazla grupların karşılaştırılması için kullanılan ANOVA testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₀: Katılımcıların yaş aralığına göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında fark yoktur.

H₁: Katılımcıların yaş aralığına göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 30: Katılımcıların Yaş Aralığı ile Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliği arasındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Sonuçları

Kurumsal Yönetim İlkeleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.	Fark
Menfaat Sahipleri	Gruplar Arası	1,955	4	,489	,517	,723	
	Gruplar İçi	356,590	377	,946			
	Toplam	358,545	381				
Yönetim Kurulu	Gruplar Arası	2,920	4	,730	,782	,537	
	Gruplar İçi	351,933	377	,934			
	Toplam	354,853	381				
Pay Sahipleri	Gruplar Arası	2,700	4	,675	,512	,727	
	Gruplar İçi	496,760	377	1,318			
	Toplam	499,460	381				
Şeffaflık	Gruplar Arası	5,982	4	1,496	1,271	,281	
	Gruplar İçi	443,634	377	1,177			
	Toplam	449,616	381				

ANOVA analizi sonuçları değerlendirildiğinde tablo 30’da yer alan sig. değerinin tüm ilkeler için 0,05’den büyük olduğu dolayısıyla katılımcıların yaş grubu aralığına göre KOBİ’lerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirlik düzeyine verdikleri yanıtlarda farklılık olmadığı, ilkelerin uygulanma sıklığını aynı seviyede değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde tüm yaş grupları tarafından menfaat sahipleri, pay sahipleri ve yönetim kurulu ilkelerine ait uygulamaların bazen, şeffaflık ilkesinin ise nadiren uygulandığı yönünde değerlendirme yaptıkları görülmüştür. Ayrıca 18-24 yaş aralığındaki KOBİ yetkilileri tarafından ilkelerin uygulanma düzeyinin daha yüksek değerlendirildiği görülmüştür. Analizde anlamlılık değerlerinin 0,05’den büyük

olması, katılımcıların yaş grubu aralığına göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirlik düzeyine yönelik farklı değerlendirme yapmadıklarını gösterdiğinden tüm ilkeler için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

4.5.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar

Ankete katılım sağlayanların eğitim durumlarına göre KOBİ'lerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğini değerlendirmeleri arasında farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla ikiden fazla grupların karşılaştırılması için kullanılan ANOVA testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_0 : Katılımcıların eğitim durumuna göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında fark yoktur.

H_1 : Katılımcıların eğitim durumuna göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 31: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliğine Ait Yanıtlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kurumsal Yönetim İlkeleri	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Stand. Sapma	Stand. Hata	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Menfaat Sahipleri	İlkokul/Ortaokul	20	3,5900	,94585	,21150	3,1473	4,0327
	Lise	88	3,6000	1,10568	,11787	3,3657	3,8343
	Ön Lisans	89	3,4955	,95429	,10115	3,2945	3,6965
	Lisans	131	3,7206	,93090	,08133	3,5597	3,8815
	Yüksek Lisans/Doktora	53	3,5887	,85702	,11772	3,3525	3,8249
	Total	381	3,6150	,96946	,04967	3,5173	3,7126
Yönetim Kurulu	İlkokul/Ortaokul	20	3,2350	,99169	,22175	2,7709	3,6991
	Lise	88	3,0739	1,06948	,11401	2,8473	3,3005
	Ön Lisans	89	3,2966	,91583	,09708	3,1037	3,4896
	Lisans	131	3,3267	,93938	,08207	3,1643	3,4891
	Yüksek Lisans/Doktora	53	3,3302	,92041	,12643	3,0765	3,5839
	Total	381	3,2570	,96627	,04950	3,1596	3,3543
Pay Sahipleri	İlkokul/Ortaokul	20	3,0417	1,30661	,29217	2,4302	3,6532
	Lise	88	3,1970	1,24274	,13248	2,9337	3,4603
	Ön Lisans	89	3,6292	1,15736	,12268	3,3854	3,8730
	Lisans	131	3,6756	1,09081	,09530	3,4870	3,8641
	Yüksek Lisans/Doktora	53	3,6981	,87465	,12014	3,4570	3,9392
	Total	381	3,5241	1,14571	,05870	3,4086	3,6395
Şeffaflık	İlkokul/Ortaokul	20	2,5375	1,11295	,24886	2,0166	3,0584
	Lise	88	2,4716	1,11187	,11853	2,2360	2,7072
	Ön Lisans	89	2,6994	1,13015	,11980	2,4614	2,9375
	Lisans	131	2,6813	1,04562	,09136	2,5006	2,8620
	Yüksek Lisans/Doktora	53	2,7594	1,07301	,14739	2,4637	3,0552
	Total	381	2,6404	1,08759	,05572	2,5309	2,7500

Tablo 31’de katılımcıların eğitim durumlarına göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik verdikleri yanıtların ortalamaları ve yanıt verenlerin örneklem boyutu olarak dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 32: Katılımcıların Eğitim Durumu ile Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliği Arasındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Sonuçları

Kurumsal Yönetim İlkeleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.	Farklılık
Menfaat Sahipleri	Gruplar Arası	2,801	4	,700	,743	,563	Var
	Gruplar İçi	354,344	376	,942			
	Toplam	357,145	380				
Yönetim Kurulu	Gruplar Arası	4,022	4	1,005	1,078	,367	
	Gruplar İçi	350,773	376	,933			
	Toplam	354,794	380				
Pay Sahipleri	Gruplar Arası	19,666	4	4,916	3,858	,004	
	Gruplar İçi	479,141	376	1,274			
	Toplam	498,807	380				
Şeffaflık	Gruplar Arası	4,000	4	1,000	,844	,498	
	Gruplar İçi	445,488	376	1,185			
	Toplam	449,488	380				

Tablo 32’de yer alan bulgular incelendiğinde; menfaat sahipleri, yönetim kurulu ve şeffaflık ilkelerine ait sig. değeri >0.05 olduğundan katılımcıların eğitim durumuna bağlı olarak kurumsal yönetim ilkelerinden menfaat sahipleri, yönetim kurulu ile şeffaflık ilkelerinin uygulanabilirlik düzeyine yönelik yanıtlarında farklılık olmadığı, ilkelerin uygulanma sıklığını yakın seviyede değerlendirdikleri görülmektedir. Pay sahipleri ilkesi için sig. değeri $0,004 < 0,05$ olarak gerçekleştiğinden, pay sahipleri ilkesi ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu görmek amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Testin sonucunda sadece lisans eğitim grubu ile lise eğitim grubu arasında 0,019 değerinde anlamlı fark olduğu görülmüştür. Tablo 31’deki tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında lisans eğitim grubunun ortalamasının 3,6756 olarak; lise eğitim grubunun ortalamasının 3,1970 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu ortalamalara göre Düzce’deki KOBİ’lerde lisans mezunu olan yetkililerin lise mezunu olan yetkililere göre pay sahipleri ilkesinin uygulanabilme düzeyini daha olumlu değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Pay sahipleri ilkesi için H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Menfaat sahipleri, yönetim kurulu ve şeffaflık ilkeleri için farklılık olmadığından H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Öte yandan tanımlayıcı

istatistiklere bakıldığında, KOBİ sahip ya da yöneticilerinin eğitim düzeyi arttıkça kurumsal yönetimin uygulanabilirliğinin arttığı ifade edilebilir.

4.5.4. İşletmedeki Pozisyona Göre Farklılıklar

Araştırmanın amacına uygun olarak ve daha güvenli veriler elde etmek amacıyla anketler, Düzce’de faaliyette bulunan KOBİ’lerin sahip ya da yetkilileri tarafından yanıtlanmıştır. Bu katılımcıların, işletmedeki pozisyonlarına göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına yönelik verdikleri yanıtların arasında bir farklılık olup olmadığı buna bağlı olarak da kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğini farklı değerlendirip değerlendirmediklerini ortaya çıkarmak amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₀: Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında fark yoktur.

H₁: Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 33: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliğine Ait Yanıtlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kurumsal Yönetim İlkeleri	Pozisyon Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığı Alt Sınır	Üst Sınır
Menfaat Sahipleri	İşletme Sahibi	145	3,8145	,93742	,07785	3,6606	3,9684
	İşletme Ortağı	58	3,6293	,90844	,11928	3,3904	3,8682
	Yönetici	74	3,3378	,99488	,11565	3,1073	3,5683
	Müdür/Müdür Yrd.	75	3,4813	1,00063	,11554	3,2511	3,7116
	Diğer	25	3,6600	,92736	,18547	3,2772	4,0428
	Total	377	3,6159	,96951	,04993	3,5177	3,7141
Yönetim Kurulu	İşletme Sahibi	145	3,3283	1,02318	,08497	3,1603	3,4962
	İşletme Ortağı	58	3,2534	,87263	,11458	3,0240	3,4829
	Yönetici	74	3,0500	,98680	,11471	2,8214	3,2786
	Müdür/Müdür Yrd.	75	3,2867	,95752	,11057	3,0664	3,5070
	Diğer	25	3,2560	,71710	,14342	2,9600	3,5520
	Total	377	3,2491	,96395	,04965	3,1515	3,3467
Pay Sahipleri	İşletme Sahibi	145	3,4793	1,19006	,09883	3,2840	3,6747
	İşletme Ortağı	58	3,9511	,80508	,10571	3,7395	4,1628
	Yönetici	74	3,2680	1,28474	,14935	2,9704	3,5657
	Müdür/Müdür Yrd.	75	3,4978	1,11113	,12830	3,2421	3,7534
	Diğer	25	3,5467	1,06883	,21377	3,1055	3,9879
	Total	377	3,5186	1,14846	,05915	3,4023	3,6349
Şeffaflık	İşletme Sahibi	145	2,6362	1,11880	,09291	2,4526	2,8199
	İşletme Ortağı	58	2,5345	1,01572	,13337	2,2674	2,8016
	Yönetici	74	2,5642	1,24214	,14440	2,2764	2,8520
	Müdür/Müdür Yrd.	75	2,6600	,93959	,10850	2,4438	2,8762
	Diğer	25	2,8900	,95219	,19044	2,4970	3,2830
	Total	377	2,6280	1,08347	,05580	2,5183	2,7377

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma düzeyine yönelik katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre verdikleri yanıtlara ait tanımlayıcı istatistiklere tablo 33’de yer verilmiştir. KOBİ yetkililerinin, işletmede kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak amacıyla yapılan ANOVA Analizi sonuçları tablo 34’de yer almaktadır.

Tablo 34: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonları ile Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliği Arasındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Sonuçları

Kurumsal Yönetim İlkeleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.	Fark
Menfaat Sahipleri	Gruplar Arası	12,857	4	3,214	3,511	,008	Var
	Gruplar İçi	340,568	372	,916			
	Toplam	353,425	376				
Yönetim Kurulu	Gruplar Arası	3,951	4	,988	1,064	,374	Yok
	Gruplar İçi	345,432	372	,929			
	Toplam	349,382	376				
Pay Sahipleri	Gruplar Arası	15,774	4	3,944	3,055	,017	Var
	Gruplar İçi	480,151	372	1,291			
	Toplam	495,926	376				
Şeffaflık	Gruplar Arası	2,611	4	,653	,553	,697	Yok
	Gruplar İçi	438,776	372	1,180			
	Toplam	441,387	376				

Tablo 34’de yer alan bulgular incelendiğinde, yönetim kurulu ile şeffaflık ilkelerine ait sig. değeri>0.05 olduğundan, katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre kurumsal yönetim ilkelerine verdikleri yanıtlarda farklılık olmadığı bu gruplardaki katılımcıların aynı derecede yanıtlar verdikleri ifade edilebilir. Buna bağlı olarak katılımcıların pozisyonlarına göre yönetim kurulu ve şeffaflık ilkelerinin uygulanabilirlik düzeyini farklı değerlendirmedikleri görülmüştür. Menfaat sahipleri ilkesi için $\text{sig} < 0,05 > 0,008$ ve pay sahipleri ilkesi için $\text{sig} < 0,05 > 0,017$ olarak gerçekleştiğinden bu ilkelere katılımcıların pozisyona göre farklı derecede yanıtlar verdikleri görülmektedir. Menfaat sahipleri ve pay sahipleri ilkeleri için gruplar arası farklılıkları incelemeye yönelik Post-Hoc testlerinden Scheffe Testi yapılmıştır. Grup sayısı fazla olduğundan ilgili tabloda karşılaştırılan bütün gruplardan sadece aralarında farklılık görülen gruplara yer verilmiştir. Scheffe Testine ait bulgular Tablo 35’de yer aldığı gibidir:

Tablo 35: İşletmedeki Pozisyon Grupları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

Kurumsal Yönetim İlkeleri	(I)Pozisyon	(J)Pozisyon	Ortalama Fark(I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Menfaat Sahipleri	İşletme Sahibi	Yönetici	,47664*	,13669	,017	,0535	,8998
Pay Sahipleri	İşletme Ortağı	Yönetici	,68313*	,19924	,021	,0663	1,2999

Menfaat sahipleri ilkesi için grupların ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığının incelendiği Scheffe testi sonucuna göre, işletme sahibi pozisyonundakiler ile yönetici pozisyonu grubu arasında anlamlı fark olduğu ve bu farkın $\text{sig} < 0.05 > 0,017$ olduğu görülmektedir. Tablo 33’de yer alan tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, işletme sahibi pozisyonu grubunun ortalaması 3,8145 olarak; yönetici pozisyonu grubunun ortalamasının 3,3378 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu bulgular Düzce’deki KOBİ’lerde işletme sahibi pozisyonunda olan katılımcıların, yönetici pozisyonundaki katılımcılara göre menfaat sahipleri ilkesinin uygulanabilme düzeyini daha yüksek değerlendirdiklerini göstermektedir. Pay sahipleri ilkesi için, Scheffe testi sonucunda işletme ortağı pozisyonu grubunun diğer pozisyon grupları ile karşılaştırması yapıldığında sadece işletme ortağı pozisyonu grubu ile yönetici pozisyonu grubu arasında $\text{sig}: 0,05 > 0,021$ değerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında işletme ortağı grubunun ortalamasının 3,9511 olarak; yönetici grubunun ortalamasının 3,2680 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu ortalamalar, Düzce’deki KOBİ’lerde işletme ortağı pozisyonunda olan yetkililerin, yönetici pozisyonundaki yetkililere göre pay sahipleri ilkesinin uygulanabilme düzeyini daha olumlu değerlendirdikleri ve bu ilkeyi daha çok bildikleri belirtilebilir. Tüm bu bulgular ışığında pay sahipleri ve menfaat sahipleri ilkesi için **H₁** hipotezi kabul edilmiştir. Yönetim kurulu ve şeffaflık ilkesi için ise farklılık olmadığından bu ilkeler için **H₀** hipotezi kabul edilmiştir.

4.5.5. Kurumsal Yönetime İlişkin Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılıklar

Ankete katılım sağlayan katılımcıların kurumsal yönetim ile ilgili eğitim alma durumuna göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla evet ve hayır yanıtı olarak iki grubun bulunmasından dolayı bağımsız örneklem t-testi analizi yapılmıştır ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₀: Katılımcıların kurumsal yönetim ile ilgili eğitim alma durumlarına göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında fark yoktur.

H₁: Katılımcıların kurumsal yönetim ile ilgili eğitim alma durumlarına göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 36: Kurumsal Yönetimle ilgili Eğitim Alma Durumuna Bağlı olarak Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirlik Düzeylerine İlişkin T-testi

Grup İstatistikleri				Ortalamaların Eşitliği için t-testi				
Kurumsal Yönetim İlkeleri	Eğitim Alma Durumu	N	Ortalama	Stand. Sapma	t	df	Sig. (2-tailed)	Fark
Menfaat Sahipleri	Evet	151	3,9219	,78391	5,199	377	,000	Var
	Hayır	228	3,4092	1,02980				
Yönetim Kurulu	Evet	151	3,6060	,81912	5,923	377	,000	Var
	Hayır	228	3,0316	,98753				
Pay Sahipleri	Evet	151	3,8389	,92144	4,508	377	,000	Var
	Hayır	228	3,3099	1,23120				
Şeffaflık	Evet	151	3,1043	,95758	7,248	377	,000	Var
	Hayır	228	2,3289	1,05849				

Tablo 36’da ankete katılım sağlayan KOBİ yetkililerinin, kurumsal yönetime ilişkin eğitim alma durumlarına göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analiz sonucunda her bir ilke için anlamlılık değerinin 0,05’den küçük olması katılımcıların yanıtlarının farklı derecede olduğunu yani farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların kurumsal yönetime ilişkin eğitim alma durumuna göre menfaat sahipleri [t(377)=5,199 p>.,000] ; yönetim kurulu [t(377)=5,923 p>.,000] ;pay sahipleri

[$t(377)=4,508$ $p>.,000$] ve şeffaflık [$t(377)=7,248$ $p>.,000$] ilkeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Tablo 36'daki grup istatistiklerine bakıldığında evet şeklinde cevap veren katılımcıların ortalamalarının, hayır şeklinde cevap veren katılımcıların ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla eğitim alanların tüm ilkelerin uygulanabilme düzeyini daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Tüm ilkeler için evet cevabı verenlerin sayısı, hayır cevabı verenlerin sayısından düşük olmasına rağmen kurumsal yönetim ile ilgili alınan eğitimin kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliği noktasında son derece etkili olduğu belirtilebilir. Bu durum, kurumsal yönetim ile ilgili alınan eğitimin son derece önemli olduğunu ve alınan eğitimlerin KOBİ'ler tarafından kurumsal yönetimin bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyini artırdığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bulgular sonucunda tüm kurumsal yönetim ilkeleri için H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

4.6. KOBİ'lerin Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan Düzce'deki KOBİ'lerin hukuki yapılarına, faaliyet sürelerine, sektörlerine ve çalışan sayısına bağlı dâhil oldukları KOBİ ölçeğine göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında farklılıklar olup olmadığı, farklılıklar var ise bu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan ANOVA analizlerine bu başlık altında yer verilmiştir.

4.6.1. KOBİ'lerin Hukuki Yapılarına Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Düzce'deki KOBİ'lerin hukuki yapılarına göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla ikiden fazla grupların karşılaştırılması için kullanılan ANOVA testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_0 : KOBİ'lerin hukuki yapılarına göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 : KOBİ'lerin hukuki yapılarına göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 37: KOBİ'lerin Hukuki Yapılarına Göre Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Kurumsal Yönetim İlkeleri	KOBİ'lerin Hukuki Yapısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı Alt Sınır	Üst Sınır
Menfaat Sahipleri	Hakiki Şahıs İşletmesi	100	3,9010	,84441	,08444	3,7335	4,0685
	Kolektif/Komandit Şirket	30	3,3867	,95149	,17372	3,0314	3,7420
	Limited Şirket	150	3,5807	1,06536	,08699	3,4088	3,7526
	Anonim Şirket	98	3,4796	,89362	,09027	3,3004	3,6588
	Total	378	3,6238	,97053	,04992	3,5257	3,7220
Yönetim Kurulu	Hakiki Şahıs İşletmesi	100	3,2450	,97808	,09781	3,0509	3,4391
	Kolektif/Komandit Şirket	30	3,2267	,79435	,14503	2,9301	3,5233
	Limited Şirket	150	3,2100	,98606	,08051	3,0509	3,3691
	Anonim Şirket	98	3,3582	,98692	,09969	3,1603	3,5560
	Total	378	3,2590	,96865	,04982	3,1610	3,3570
Pay Sahipleri	Hakiki Şahıs İşletmesi	100	3,4483	1,10825	,11083	3,2284	3,6682
	Kolektif/Komandit Şirket	30	3,3889	,91112	,16635	3,0487	3,7291
	Limited Şirket	150	3,4333	1,29791	,10597	3,2239	3,6427
	Anonim Şirket	98	3,8231	,93298	,09425	3,6361	4,0102
	Total	378	3,5348	1,14259	,05877	3,4193	3,6504
Şeffaflık	Hakiki Şahıs İşletmesi	100	2,6600	1,11040	,11104	2,4397	2,8803
	Kolektif/Komandit Şirket	30	2,7583	,98367	,17959	2,3910	3,1256
	Limited Şirket	150	2,5267	1,11207	,09080	2,3472	2,7061
	Anonim Şirket	98	2,7704	1,05437	,10651	2,5590	2,9818
	Total	378	2,6435	1,08801	,05596	2,5335	2,7536

Tablo 37’de KOBİ’lerin hukuki yapılarına ait gruplar tarafından kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilme düzeyine yönelik verilen yanıtların dağılımı ve tüm ilkeler için ilgili grupların ortalamaları görülmektedir. Ortalamalar değerlendirildiğinde Düzce’de anonim şirket yapısındaki KOBİ’ler tarafından yönetim kurulu, pay sahipleri ile şeffaflık ilkelerine yönelik uygulamaların daha olumlu ve daha uygulanabilir olarak değerlendirildiği ve bu ilkelerin diğer şirketlere göre uygulanma düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Menfaat sahipleri ilkesine yönelik uygulamaların ise hakiki şahıs işletmeleri tarafından daha olumlu ve daha uygulanabilir düzeyde değerlendirildiği görülmektedir. Tablo 38’de KOBİ’lerin hukuki yapılarına göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasındaki farklılıklara ilişkin ANOVA analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 38: KOBİ'lerin Hukuki Yapılarına Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Sonuçları

Kurumsal Yönetim İlkeleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.	Farklılık
Menfaat Sahipleri	Gruplar Arası	11,688	3	3,896	4,243	,006	Var
	Gruplar İçi	343,418	374	,918			
	Toplam	355,106	377				
Yönetim Kurulu	Gruplar Arası	1,375	3	,458	,486	,692	
	Gruplar İçi	352,360	374	,942			
	Toplam	353,734	377				
Pay Sahipleri	Gruplar Arası	11,078	3	3,693	2,871	,036	Var
	Gruplar İçi	481,102	374	1,286			
	Toplam	492,180	377				
Şeffaflık	Gruplar Arası	4,049	3	1,350	1,141	,332	
	Gruplar İçi	442,228	374	1,182			
	Toplam	446,277	377				

Tablo 38'de yer alan ANOVA analizi sonuçları incelendiğinde, KOBİ'lerin hukuki yapılarına göre yönetim kurulu ile şeffaflık ilkelerine yönelik sig.değeri>0.05 olarak gerçekleştiğinden, bu ilkeler ile gruplar ortalaması arasında anlamlı bir farklılık olmadığı yani KOBİ'lerin hukuki yapılarına göre bu ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık olmadığı görülmektedir. Diğer taraftan menfaat sahipleri ilkesi için sig. değeri: 0,05>0,006 olarak ve pay sahipleri ilkesi için sig.değeri: 0,05>0,036 olarak gerçekleştiğinden KOBİ'lerin hukuki yapılarına göre bu ilkeleri uygulama düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. Tüm bu bulgular ışığında bu ilkelere yönelik farklılığın hangi gruplar arası ortalama farklardan kaynaklandığını görmek amacıyla Post-Hoc test istatistiklerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Fakat bu testin sonucunda pay sahipleri ilkesi için farklılığın kaynağı ortaya çıkmadığından Tukey testi kullanılmıştır.

Tablo 39: KOBİ'lerin Hukuki Yapısına Ait Gruplar Arası Farklılıklara İlişkin TUKEY Testi Sonuçları

Kurumsal Yönetim İlkeleri	(I) Hukuki Yapı	(J) Hukuki Yapı	Ortalama Fark (I-J)	Stand. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Menfaat Sahipleri	Hakiki Şahıs İşletmeleri	Limited Şirket	,32033*	,12371	,049	,0011	,6396
		Anonim Şirket	,42141*	,13621	,011	,0699	,7729
Pay Sahipleri	Anonim Şirket	Limited Şirket	,38980*	,14732	,042	,0096	,7700

Tablo 39’da yer alan Tukey testinde, sadece aralarında fark oluşan gruplara yer verilmiştir. Pay sahipleri ilkesi için anonim şirket grubunda yer alan KOBİ’ler ile Limited şirketi grubunda yer alan KOBİ’ler arasında 0,042 değerinde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Tablo 37’de yer alan tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, Anonim şirket grubu ortalaması =3,8231; Limited şirket grubu ortalaması=3,4333 olarak gerçekleşmiştir. Bu ortalamalara göre, Düzce’deki hukuki yapısı Anonim Şirket olan KOBİ’lerde pay sahipleri ilkesinin uygulanabilme düzeyinin Limited şirketlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Menfaat sahipleri ilkesi için, hakiki şahıs işletmeleri statüsünde olan KOBİ’ler ile Limited şirket statüsündekilerle arasında 0,049 değerinde, anonim şirket grupları ile 0,011 değerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Buradan hareketle Tablo 37’de yer alan özet istatistiklere bakıldığında menfaat sahipleri ilkesinin Düzce’deki hakiki şahıs işletmeleri olan KOBİ’lerde uygulanabilme düzeyi daha olumlu gözlenmiştir. Sonuç olarak, menfaat sahipleri ve pay sahipleri ilkesi için H_1 hipotezi kabul edilirken; yönetim kurulu ile şeffaflık ilkesi için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

4.6.2. KOBİ’lerin Faaliyet Sürelerine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Düzce’deki KOBİ’lerin faaliyet sürelerine göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla ikiden fazla grupların karşılaştırılması için kullanılan ANOVA testi uygulanmıştır ve aşağıda ki hipotezler oluşturulmuştur.

H_0 : KOBİ’lerin faaliyet sürelerine göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 : KOBİ’lerin faaliyet sürelerine göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 40: KOBİ'lerin Faaliyet Sürelerine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Kurumsal Yönetim İlkeleri	Faaliyet Süresi	N	Ortalama	Stand. Sapma	Stand. Hata	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Menfaat Sahipleri	1-5 Yıl	91	3,5824	,96432	,10109	3,3816	3,7832
	6-10 Yıl	82	3,4537	1,04151	,11502	3,2248	3,6825
	11-15 Yıl	88	3,4500	,87926	,09373	3,2637	3,6363
	16-20 Yıl	46	3,8196	,97698	,14405	3,5294	4,1097
	21-25 Yıl	15	4,1400	,64564	,16670	3,7825	4,4975
	26 yıl ve üzeri	57	3,8842	,99189	,13138	3,6210	4,1474
	Total	379	3,6201	,97252	,04995	3,5218	3,7183
Yönetim Kurulu	1-5 Yıl	91	3,1352	,95200	,09980	2,9369	3,3334
	6-10 Yıl	82	3,0780	,93294	,10303	2,8731	3,2830
	11-15 Yıl	88	3,2216	,91406	,09744	3,0279	3,4153
	16-20 Yıl	46	3,5848	,93190	,13740	3,3080	3,8615
	21-25 Yıl	15	3,5067	,92772	,23954	2,9929	4,0204
	26 yıl ve üzeri	57	3,4351	1,09193	,14463	3,1454	3,7248
	Total	379	3,2573	,96832	,04974	3,1595	3,3551
Pay Sahipleri	1-5 Yıl	91	3,3388	1,16599	,12223	3,0960	3,5817
	6-10 Yıl	82	3,4411	1,17833	,13012	3,1821	3,7000
	11-15 Yıl	88	3,5095	1,11914	,11930	3,2723	3,7466
	16-20 Yıl	46	3,9094	1,11925	,16502	3,5770	4,2418
	21-25 Yıl	15	3,7778	1,04780	,27054	3,1975	4,3580
	26 yıl ve üzeri	57	3,6491	1,07075	,14182	3,3650	3,9332
	Total	379	3,5339	1,14098	,05861	3,4186	3,6491
Şeffaflık	1-5 Yıl	91	2,5907	1,03247	,10823	2,3756	2,8057
	6-10 Yıl	82	2,4329	1,21719	,13442	2,1655	2,7004
	11-15 Yıl	88	2,5682	,91893	,09796	2,3735	2,7629
	16-20 Yıl	46	2,9837	1,07807	,15895	2,6635	3,3038
	21-25 Yıl	15	3,0167	1,09572	,28291	2,4099	3,6235
	26 yıl ve üzeri	57	2,7895	1,16380	,15415	2,4807	3,0983
	Total	379	2,6458	1,08791	,05588	2,5359	2,7557

Tablo 40'da KOBİ'lerin faaliyet sürelerine göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik yanıtlarına ait özet istatistikler bulunmaktadır. Yanıtların ortalamaları değerlendirildiğinde menfaat sahipleri ve şeffaflık ilkelerinin 21-25 yıl arası; yönetim kurulu ve pay sahipleri ilkelerinin ise 16-20 yıl arası faaliyete olan KOBİ'lerde uygulanabilirlik düzeyinin en yüksek olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin faaliyet sürelerine göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirlik düzeyine yönelik verdikleri yanıtların ortalamaları arasında oluşan anlamlı farklılıkları gösteren ANOVA analizi sonuçlarına Tablo 41'de yer verilmiştir.

Tablo 41: KOBİ'lerin Faaliyet Sürelerine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Sonuçları

Kurumsal Yönetim İlkeleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalama	F	Sig.	Fark
Menfaat Sahipleri	Gruplar Arası	14,808	5	2,962	3,223	,007	Var
	Gruplar İçi	342,700	373	,919			
	Toplam	357,508	378				
Yönetim Kurulu	Gruplar Arası	11,772	5	2,354	2,563	,027	Var
	Gruplar İçi	342,655	373	,919			
	Toplam	354,428	378				
Pay Sahipleri	Gruplar Arası	12,358	5	2,472	1,922	,090	Yok
	Gruplar İçi	479,735	373	1,286			
	Toplam	492,093	378				
Şeffaflık	Gruplar Arası	13,014	5	2,603	2,235	,050	Var
	Gruplar İçi	434,369	373	1,165			
	Toplam	447,383	378				

Tablo 41'de yer alan sig. değerinin 0,05'den büyük olması KOBİ'lerin faaliyet sürelerine göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma düzeyini aynı derecede değerlendirdiklerini, 0,05'den küçük olması ise farklı derecede değerlendirdiklerini ifade etmektedir. Buradan hareketle pay sahipleri ilkesi için KOBİ'lerin faaliyet sürelerine göre bu ilkenin uygulanma düzeyini aynı derecede değerlendirdikleri ve gruplar arası anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Öte yandan menfaat sahipleri [$F=3,223$ $p > ,007$] ; yönetim kurulu [$F=2,563$ $p > ,027$] ;şeffaflık [$F=2,235$ $p > 0,050$] ilkelerinin uygulanma düzeylerinin faaliyet sürelerine göre farklılaştığı görülmektedir. Grupların birbirleriyle karşılaştırılarak farklılığın hangi gruplar arası ortalama farklardan kaynaklandığını görmek amacıyla Post-Hoc test istatistiklerinden Scheffe ve Tukey testi kullanılmıştır. Fakat bu testlerde farklılıkların kaynağı görülmediğinden LSD testi kullanılmıştır.

Tablo 42: KOBİ'lerin Faaliyet Süresine Ait Gruplar Arasındaki Farklılıklara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Kurumsal Yönetim İlkeleri	(I) Faaliyet Süresi	(J) Faaliyet Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Stand. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Menfaat Sahipleri	16-20 YIL	6-10 Yıl	,36591*	,17657	,039	,0187	,7131
		11-15 Yıl	,36957*	,17440	,035	,0266	,7125
		1-5 Yıl	,55758*	,26711	,038	,0324	1,0828
	21-25 YIL	6-10 Yıl	,68634*	,26918	,011	,1570	1,2156
		11-15 Yıl	,69000*	,26775	,010	,1635	1,2165
		1-5 Yıl	,44962*	,17339	,010	,1087	,7906
Yönetim Kurulu	16-20 Yıl	6-10 Yıl	,50673*	,17656	,004	,1596	,8539
		11-15 Yıl	,36319*	,17438	,038	,0203	,7061
		26 yıl ve üzeri	,35704*	,16529	,031	,0320	,6820
	26 yıl ve üzeri	1-5 Yıl	,39304*	,19523	,045	,0092	,7769
Şeffaflık	16-20 Yıl	6-10 Yıl	,55077*	,19879	,006	,1599	,9417
		11-15 Yıl	,41551*	,19634	,035	,0294	,8016
		26 yıl ve üzeri	,35704*	,16529	,031	,0320	,6820
	26 yıl ve üzeri	6-10 Yıl	,35704*	,16529	,031	,0320	,6820

Tablo 42’de yer alan değerler incelendiğinde, menfaat sahipleri ilkesinin 11-15 yıl ve 6-10 yıl arası faaliyette olan KOBİ’lere göre 16-20 yıl arası faaliyette olan KOBİ’lerde uygulanma düzeyi daha yüksektir. Diğer taraftan 21-25 yıl arası faaliyette bulunan KOBİ’lerde 1-5/ 6-10 / 11-15 yıl arası faaliyette bulunan KOBİ’lere göre menfaat sahipleri ilkesinin uygulanma düzeyi daha yüksektir. Ayrıca yine test sonucunda yönetim kurulu ilkesinin 26 yıl ve üzeridir faaliyette olan KOBİ’lerde uygulanma düzeyinin 6-10 yıl arası süredir faaliyette olan KOBİ’lere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yönetim kurulu ilkesinin uygulanma düzeyinin 16-20 yıl arası faaliyette olan KOBİ’lerde 1-5 /6-10/11-15 yıl arasıdır faaliyette olan KOBİ’lere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Şeffaflık ilkesi için gruplar arası farklılıklar incelendiğinde ve Tablo 40’da yer alan tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında Düzce’de 16-20 yıl arasıdır faaliyette olan KOBİ’lerde 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası faaliyette olan KOBİ’lere göre bu ilkenin uygulanabilirlik düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Tüm elde edilen bulgular sonucunda pay sahipleri için H_0 ; menfaat sahipleri, yönetim kurulu, şeffaflık ilkeleri için H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

4.6.3. KOBİ'lerin Faaliyet Sektörlerine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Analiz Bulguları

Düzce'deki KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla ikiden fazla grupların karşılaştırılması için kullanılan ANOVA testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₀: KOBİ'lerin faaliyet sektörlerine göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: KOBİ'lerin faaliyet sektörlerine göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 43: KOBİ'lerin Faaliyet Sektörlerine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Kurumsal Yönetim İlkeleri	Faaliyet Sektörü	N	Ortalama	Stand. Sapma	Stand. Hata	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Menfaat Sahipleri	Sanayi	96	3,4302	1,04992	,10716	3,2175	3,6429
	Finans	32	3,1469	,92631	,16375	2,8129	3,4808
	Hizmet	127	3,8732	,82735	,07342	3,7279	4,0185
	İnşaat	58	3,2707	1,02820	,13501	3,0003	3,5410
	Teknoloji	27	3,7926	,97109	,18689	3,4084	4,1767
	Diğer	36	4,0639	,75030	,12505	3,8100	4,3178
	Total	376	3,6178	,97405	,05023	3,5190	3,7166
Yönetim Kurulu	Sanayi	96	3,3073	1,02096	,10420	3,1004	3,5142
	Finans	32	2,6906	,72795	,12868	2,4282	2,9531
	Hizmet	127	3,4094	,89251	,07920	3,2527	3,5662
	İnşaat	58	2,9569	1,02514	,13461	2,6873	3,2264
	Teknoloji	27	3,4815	,99307	,19112	3,0886	3,8743
	Diğer	36	3,4361	,89256	,14876	3,1341	3,7381
	Total	376	3,2601	,96670	,04985	3,1621	3,3581
Pay Sahipleri	Sanayi	96	3,5885	1,25888	,12848	3,3335	3,8436
	Finans	32	3,2917	,96720	,17098	2,9430	3,6404
	Hizmet	127	3,6759	1,03154	,09153	3,4947	3,8570
	İnşaat	58	3,1006	1,32193	,17358	2,7530	3,4482
	Teknoloji	27	3,7346	1,14098	,21958	3,2832	4,1859
	Diğer	36	3,7407	,73834	,12306	3,4909	3,9906
	Total	376	3,5426	1,13651	,05861	3,4273	3,6578
Şeffaflık	Sanayi	96	2,6823	1,14506	,11687	2,4503	2,9143
	Finans	32	2,0156	,85887	,15183	1,7060	2,3253
	Hizmet	127	2,8169	1,04295	,09255	2,6338	3,0001
	İnşaat	58	2,3664	1,04631	,13739	2,0913	2,6415
	Teknoloji	27	2,9815	1,12858	,21719	2,5350	3,4279
	Diğer	36	2,6944	1,10213	,18369	2,3215	3,0674
	Total	376	2,6449	1,09145	,05629	2,5343	2,7556

Tablo 43’de KOBİ’lerin faaliyet sektörlerine göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik yanıtlarının dağılımına ilişkin özet istatistikler bulunmaktadır. Bu tablodaki ortalama değerlerin arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını gösteren ANOVA analizine ait bulgular Tablo 44’de yer aldığı gibidir:

Tablo 44: KOBİ’lerin Faaliyet Sektörlerine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Sonuçları

Kurumsal Yönetim İlkeleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.	Fark
Menfaat Sahipleri	Gruplar Arası	33,738	5	6,748	7,752	,000	Var
	Gruplar İçi	322,053	370	,870			
	Toplam	355,791	375				
Yönetim Kurulu	Gruplar Arası	21,195	5	4,239	4,764	,000	Var
	Gruplar İçi	329,247	370	,890			
	Toplam	350,442	375				
Pay Sahipleri	Gruplar Arası	18,213	5	3,643	2,891	,014	Var
	Gruplar İçi	466,161	370	1,260			
	Toplam	484,375	375				
Şeffaflık	Gruplar Arası	24,211	5	4,842	4,240	,001	Var
	Gruplar İçi	422,515	370	1,142			
	Toplam	446,725	375				

Tablo 44’de yer alan ANOVA analizi sonuçları incelendiğinde, tüm kurumsal yönetim ilkeleri için sig.değeri < 0.05 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum KOBİ’lerin faaliyet sektörlerine göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak menfaat sahipleri [F=7,752 p>,000]; yönetim kurulu [F=4,764 p>,000]; pay sahipleri [F=2,891 p>,014]; şeffaflık [F=4,240 p>,001] ilkelerinin faaliyet gösterilen sektörlere göre uygulanabilirlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Tüm bu bulgular ışığında her bir ilke için grupların birbiriyle karşılaştırılarak hangi gruplar arasında farklılıklar olup olmadığını görmek amacıyla Post-Hoc test istatistiklerinden Tukey testi yapılmıştır. Aralarında farklılık oluşan gruplar Tablo 45’de yer aldığı gibidir:

Tablo 45: KOBİ'lerin Sektör Grupları Arası Farklılıklara İlişkin TUKEY Testi Sonuçları

Kurumsal Yönetim İlkeleri	(I) Faaliyet Süresi	(J) Faaliyet Süresi	Ortalama Fark (I-J)	Stand. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Menfaat Sahipleri	Hizmet	Sanayi	,44302*	,12618	,007	,0816	,8045
		Finans	,72635*	,18454	,001	,1977	1,2550
		İnşaat	,60254*	,14785	,001	,1790	1,0261
	Diğer	Sanayi	,63368*	,18233	,007	,1114	1,1560
		Finans	,91701*	,22667	,001	,2677	1,5664
		İnşaat	,79320*	,19795	,001	,2261	1,3603
Yönetim Kurulu	Hizmet	Finans	,71882*	,18659	,002	,1843	1,2533
		İnşaat	,45255*	,14950	,031	,0243	,8808
	Sanayi	Finans	,61667*	,19255	,018	,0651	1,1683
	Teknoloji	Finans	,79086*	,24651	,018	,0847	1,4970
	Diğer	Finans	,74549*	,22919	,016	,0889	1,4020
Pay Sahipleri	Hizmet	İnşaat	,57528*	,17788	,017	,0657	1,0849
	Sanayi	Finans	,66667*	,21813	,029	,0092	,7769
Şeffaflık	Hizmet	Finans	,80130*	,21137	,002	,1958	1,4068
	Teknoloji	Finans	,96586*	,27925	,008	,1659	1,7658

Tablo 45’de yer alan veriler incelendiğinde, aralarında anlamlı farklılıklar oluşan gruplar yer almaktadır. Menfaat sahipleri ilkesi için Tukey testi sonucuna göre, hizmet sektörünün sanayi, finans ve inşaat sektörleri ile arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu noktada Tablo 43’de yer alan tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, hizmet sektörü grubunun ortalaması sanayi, finans ve inşaat sektörü gruplarının ortalamasından fazladır. Buna bağlı olarak Düzce’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerde sanayi, finans ve inşaat sektöründeki KOBİ’lere oranla menfaat sahipleri ilkesinin uygulanabilirlik düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer taraftan yine test sonuçlarına göre; diğer sektör grubunun (Gıda, Tekstil, Perakende ve Tıptancılık) sanayi, finans ve inşaat sektörü ile arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar da diğer sektör grubunda yer alan KOBİ’lerde karşılaştırması yapılan gruplara göre menfaat sahipleri ilkesinin uygulanabilirlik düzeyinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Yönetim kurulu ilkesi için sanayi sektörü ile finans sektörü arasında; teknoloji ile finans arasında; hizmet sektörü ile finans ve inşaat sektörü arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Düzce’deki finans sektöründeki KOBİ’lere göre sanayi sektöründeki KOBİ’lerde; finans ve inşaat sektöründeki KOBİ’lere göre hizmet sektöründeki KOBİ’lerde; finans sektöründekilere göre teknoloji sektöründeki KOBİ’lerde yönetim kurulu ilkesinin uygulanabilirlik düzeyi daha yüksektir. Ayrıca

diğer sektör gruplarında kalan KOBİ'lerde finans sektöründeki KOBİ'lere oranla yönetim kurulu ilkesinin uygulanabilirlik düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Pay sahipleri ilkesi için, Tukey Testi sonuçlarına göre; inşaat sektörü ile hizmet sektöründeki KOBİ'ler arasında 0,017 değerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Düzce'deki hizmet sektöründeki KOBİ'lerde inşaat sektöründeki KOBİ'lere göre pay sahipleri ilkesinin uygulanabilirlik düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Şeffaflık ilkesi için; sanayi sektörü ile finans sektörü arasında, teknoloji ile finans arasında, hizmet ile finans arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna bağlı olarak finans sektöründeki KOBİ'lere göre sanayi, hizmet ve teknoloji sektöründeki KOBİ'lerde şeffaflık ilkesinin uygulanabilirlik düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sektörler dışındaki sektör grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Tüm bu bulgular ışığında tüm ilkeler için H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak Düzce'deki KOBİ'lerde faaliyet sektörlerine göre kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirlik düzeyinde farklılıklar olduğu görülmüştür. Fakat bu sonucun çıkmasında bazı sektörlerdeki katılımcı sayısının, bazılarının göre daha az olmasının etkili olduğu da ifade edilebilir.

4.6.4. KOBİ'lerin Çalışan Sayısına Bağlı Ölçeğine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Analiz Bulguları

Düzce'deki KOBİ'lerin çalışan sayısına bağlı dâhil oldukları KOBİ Ölçeğine göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla ikiden fazla grupların karşılaştırılması için kullanılan ANOVA testi uygulanmıştır ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_0 : KOBİ'lerin çalışan sayısına bağlı ölçeğine göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında fark yoktur.

H_1 : KOBİ'lerin çalışan sayısına bağlı ölçeğine göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 46: KOBİ'lerin Çalışan Sayısı Ölçeğine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Kurumsal Yönetim İlkeleri	KOBİ'lerin Çalışan Sayısına Bağlı Ölçeği	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Menfaat Sahipleri	Mikro Ölçekli İşletme	143	3,8902	,90712	,07586	3,7403	4,0402
	Küçük Ölçekli İşletme	140	3,3343	1,06161	,08972	3,1569	3,5117
	Orta Ölçekli İşletme	85	3,6024	,79087	,08578	3,4318	3,7729
	Total	368	3,6122	,97365	,05076	3,5124	3,7120
Yönetim Kurulu	Mikro Ölçekli İşletme	143	3,3566	,97110	,08121	3,1961	3,5172
	Küçük Ölçekli İşletme	140	2,9857	,95868	,08102	2,8255	3,1459
	Orta Ölçekli İşletme	85	3,5824	,84377	,09152	3,4004	3,7643
	Total	368	3,2677	,96554	,05033	3,1687	3,3666
Pay Sahipleri	Mikro Ölçekli İşletme	143	3,5956	1,12475	,09406	3,4096	3,7815
	Küçük Ölçekli İşletme	140	3,2786	1,25033	,10567	3,0696	3,4875
	Orta Ölçekli İşletme	85	3,8510	,91070	,09878	3,6545	4,0474
	Total	368	3,5340	1,14937	,05992	3,4161	3,6518
Şeffaflık	Mikro Ölçekli İşletme	143	2,6608	1,05124	,08791	2,4871	2,8346
	Küçük Ölçekli İşletme	140	2,3554	1,11766	,09446	2,1686	2,5421
	Orta Ölçekli İşletme	85	3,0235	,96872	,10507	2,8146	3,2325
	Total	368	2,6284	1,08651	,05664	2,5170	2,7398

Tablo 46'da, KOBİ'lerin çalışan sayısı ölçeğine bağlı olarak kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirlik düzeyine yönelik verdikleri yanıtların dağılımları yer almaktadır. Bu tabloda yer alan her ilke için gerçekleşen grup ortalama değerleri arasında farklılıklar olup olmadığını görmek üzere yapılan ANOVA analizine ait bulgular tablo 47'de yer aldığı gibidir:

Tablo 47: KOBİ'lerin Çalışan Sayısı Ölçeğine Göre Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Düzeyleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin ANOVA Sonuçları

Kurumsal Yönetim İlkeleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.	Fark
Menfaat Sahipleri	Gruplar Arası	21,874	2	10,937	12,244	,000	Var
	Gruplar İçi	326,041	365	,893			
	Toplam	347,915	367				
Yönetim Kurulu	Gruplar Arası	20,679	2	10,340	11,740	,000	Var
	Gruplar İçi	321,466	365	,881			
	Toplam	342,145	367				
Pay Sahipleri	Gruplar Arası	18,217	2	9,108	7,125	,001	Var
	Gruplar İçi	466,609	365	1,278			
	Toplam	484,825	367				
Şeffaflık	Gruplar Arası	23,859	2	11,929	10,636	,000	Var
	Gruplar İçi	409,387	365	1,122			
	Toplam	433,246	367				

Tablo 47’de yer alan ANOVA analizi sonuçları incelendiğinde, tüm kurumsal yönetim ilkeleri için sig.değeri<0.05 olarak gerçekleştiğinden, KOBİ’lerin çalışan sayısına bağlı ölçeklerine göre kurumsal yönetimi uygulama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu durum, KOBİ’lerin ilkelerin uygulanma düzeyini farklı değerlendirdiklerini göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre: menfaat sahipleri [F=12,244 p>.,000] , yönetim kurulu [F=10,340 p>.,000] , pay sahipleri [F=9,108 p>.,001] , şeffaflık [F=10,636 p>.,000] ilkelerinin çalışan sayısı ölçeklerine göre KOBİ’lerde uygulanabilirlik düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Tüm bu bulgular ışığında her bir ilke için hangi gruplar arasında farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla Post-Hoc test istatistiklerinden Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe Testine ait bulgular Tablo 48’de yer aldığı gibidir:

Tablo 48: KOBİ’lerin Çalışan Sayısı Ölçeğine Ait Gruplar arası Farklılıkları Gösteren Scheffe Testi Sonuçları

Kurumsal Yönetim İlkeleri	(I) Çalışan Sayısına Bağlı KOBİ Ölçeği	(J) Çalışan sayısına bağlı KOBİ ölçeği	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.
Menfaat Sahipleri	Mikro Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	,55592*	,11237	,000
	Mikro Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	,37093*	,11158	,004
Yönetim Kurulu	Orta Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	,57241*	,15547	,001
	Orta Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	,57241*	,15547	,001
Pay Sahipleri	Orta Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	,57241*	,15547	,001
	Orta Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	,57241*	,15547	,001
Şeffaflık	Orta Ölçekli İşletme	Mikro Ölçekli İşletme	,36269*	,14505	,045
	Orta Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	,66817*	,14563	,000

Tablo 48’de yer alan mikro ölçekli işletmeler 10’dan az; Küçük ölçekli işletmeler 50’den az, Orta ölçekli işletmeler ise 250’den az çalışanı olan KOBİ’leri ifade etmektedir. Scheffe Testi sonucunda ilkelerin uygulanma düzeyinin hangi ölçek grubunda yer alan KOBİ’ler tarafından farklı derecede değerlendirildiği yani hangi gruplar arasındaki karşılaştırma sonrasında farklılıkların ortaya çıktığı detaylı olarak görülmektedir. Menfaat sahipleri ilkesi için mikro ölçekli KOBİ’ler ile küçük ölçekli KOBİ’ler arasında sig.değeri:0,05>,000 olarak gerçekleştiğinden gruplar arası yüksek düzeyde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Tablo 46’da yer alan tanımlayıcı istatistiklerdeki ortalamalar incelendiğinde, Düzce’deki küçük ölçekli

KOBİ'lere göre mikro ölçekli KOBİ'lerde menfaat sahipleri ilkesinin uygulanabilirlik düzeyinin daha olumlu ve yüksek değerlendirildiği görülmektedir.

Yönetim kurulu ilkesi için gruplar arası farklılıklar incelendiğinde, mikro ölçekli KOBİ'ler ile küçük ölçekli KOBİ'ler arasında 0,004 değerinde yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Düzce'deki orta ölçekli KOBİ'ler ile küçük ölçekli KOBİ'ler arasında da 0,001 değerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Tüm bu bulgular ışığında Tablo 46'da yer alan tanımlayıcı istatistiklerde incelendiğinde Düzce'deki küçük ölçekli KOBİ'lere göre mikro ölçekli KOBİ'lerde; küçük ölçekli KOBİ'lere göre orta ölçekli KOBİ'lerde yönetim kurulu ilkesinin uygulanabilirlik düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Pay sahipleri ilkesine ait sonuçlar incelendiğinde orta ölçekli işletme grubunda yer alan KOBİ'ler ile küçük ölçekli işletme grubunda yer alan KOBİ'ler arasında 0,001 değerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde orta ölçekli işletme grubunun ortalaması 3,8510 değerinde küçük ölçekli işletme grubunun ortalaması 3,2786, mikro ölçekli işletme grubunun ortalaması ise 3,5956 olarak görülmektedir. Bu bulgular sonucunda en yüksek ortalamaya sahip olan orta ölçekli KOBİ'ler tarafından pay sahipleri ilkesinin uygulanabilirlik düzeyinin küçük ölçekli KOBİ'lere göre daha yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Şeffaflık ilkesinin uygulanabilirlik düzeyinin hangi ölçekteki KOBİ'ler arasında farklılaştığı incelendiğinde ise; orta ölçekli KOBİ'ler ile küçük ölçekli KOBİ'ler arasında, orta ölçekli KOBİ'ler ile mikro ölçekli KOBİ'ler arasında yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buradan hareketle tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde orta ölçekli KOBİ'lerin ortalamasının 3,0235 olduğu; küçük ölçekli KOBİ'lerin ortalamasının 2,3554 olduğu; mikro ölçekli KOBİ'lerin ortalamasının da 2,6608 olduğu görülmektedir. Bu durumda en yüksek ortalamaya sahip olan Düzce'deki orta ölçekli KOBİ'lerde şeffaflık ilkesinin uygulanabilirlik düzeyinin mikro ölçekli ve küçük ölçekli KOBİ'lere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Tüm bu bulgular sonucunda Düzce'deki Mikro, Küçük ve Orta Ölçekli KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri farklılaştığından H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

4.7. Araştırmaya Katılan Düzce'deki KOBİ'lerin Kurumsal Yönetim Hakkındaki Görüşleri ve Yaptıkları Tanımlamalar

Araştırmaya katkı sağlayan Düzce'deki KOBİ'lerin, özellikle kurumsal yönetim ile ilgili gündemi ve ilgili kurumların faaliyetlerini takip etme konusunda verdikleri yanıtlar, KOBİ'lerin bu konuya uzak olmadığını aksine istekli olduklarını göstermiştir. KOBİ'lere yöneltilen ifadelerden kurumsal yönetimle ilgili gündemin takip edilip edilmediği konusunda verdikleri yanıtlar beklenen sonuçtan farklı çıkmıştır. Çünkü genel olarak KOBİ'lerde zorunlu olmayan kurumsal yönetim uygulamalarının KOBİ'ler tarafından takip edilmediği düşüncesi yaygındır. Ama elde edilen veriler göstermiştir ki; Düzce'deki araştırmaya katılan 383 KOBİ'den 104' ü (%27. 2) sık sık gündemi ve ilgili kurumların faaliyetlerini takip ettiklerini belirtmişlerdir. Diğer taraftan katılımcı KOBİ'lerin %16. 2' si (62) hiçbir zaman; %14. 6'sı (56) nadiren; %17. 2'si (66) bazen; %24. 8'i (95) her zaman yanıtını vermişlerdir. Bu oranlar Düzce'deki KOBİ'lerin kurumsal yönetim hakkında bilgi sahibi olduklarını ve kurumsallaşma konusunda istekli olduklarını göstermektedir. Yukarıdaki bulgular sonrasında KOBİ'lerin kurumsal yönetim hakkında yaptıkları tanımlamalar ve konu hakkındaki görüşleri bu soruya verdikleri yanıtlarla paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılan KOBİ'lere size göre kurumsal yönetim nedir? Neyi ifade etmektedir? Şeklinde yöneltilen soruya verilen cevapların, içerik analizi yapılmıştır.

383 KOBİ'den %53,5 (205)'i bu konuda ki düşüncelerini ifade ederken; %46,5 (178)'i bu soruya yanıt vermemiştir. Elde edilen verilere göre: KOBİ'lerin %11,5 (44)'i kurumsal yönetimi, işletmelerin tek bir kişi tarafından idare edilmediği (sahiplik, yönetim ve denetimin birbirinden ayrı olduğu) ve işletmelerin sistematik bir biçimde profesyonel yöneticiler tarafından yönetildiği, tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarının net olduğu bir yönetim sistemi olarak tanımlamışlardır. %11,7 (45)'ü kurumsal yönetim ilkelerini bir bütün halinde değerlendirmiş ve kurumsal yönetimin, işletmelerin hem iç hem dış paydaşları (yönetim kurulu, ortaklar, çalışanlar, tedarikçiler ve toplum vb.) ile olan ilişkilerini şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yürütmesi olduğunu vurgulamışlardır. KOBİ'lerin %4,7'si (18 KOBİ) kurumsal yönetimi, işletmedeki kararların tüm

Çalışanların katılımıyla alınması ve çalışanlar başta olmak üzere işletmenin çevresindeki tüm menfaat sahipleri ile işletme faaliyetlerinin paylaşılması olduğunu vurgulamışlardır. %5,7(22)'si kurumsal yönetimin işletmelerin misyon ve vizyonlarına uygun olarak kurumsallaşması, markalaşması ve bu noktada sürdürülebilirliği yakalayabilmesi için yönetim yapılarında adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk bilinci ile uygulanması gereken bir yönetim şekli olduğunu; %7,6(29)'sı kurumsal yönetimin hesap verebilirlik olduğunu ve bu noktada ilgili kişi ve kurumlara karşı şeffaf olunmasını, gerekli bilgi ve belgelerin doğru bir şekilde zamanında istenilen taraflara sunulması olduğunu vurgulamışlardır. Bu katılımcılar özellikle şeffaflık ve hesap verebilirliği bir bütün olarak değerlendirmişlerdir. KOBİ'lerin %4,4(17)'ü kurumsal yönetimin önceliğinin işletme ortaklarının haklarının korunup gözetilmesi olduğunu; %5,5(21)'i etkin işleyen bir yönetim kurulu varlığı ile işletmelerin yönetilmesi ve işletmelerin bağımsız denetime tabi tutularak tüm faaliyetlerinin kontrol altında tutulması olduğunu belirtmişlerdir. %2,3(9)'ü ise kurumsal yönetimin büyük işletmelerde uygulanabilir olduğunu, KOBİ'lerde tam olarak uygulanabilirliğinin zor ve maliyetli olduğunu vurgulamışlardır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Küçük ve Orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ), Türkiye ekonomisinin temel dinamiklerinden birisini oluşturmaktadır. KOBİ'lerin, ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasına olan etkilerinin önemi ve büyüklüğünü, ilgili kurumlar tarafından yayımlanan istatistiki veriler incelendiği takdirde görmek mümkündür. Son olarak TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) tarafından 2016 yılında yayımlanan “Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri” sonuçlarına göre: “2014 yılında toplam girişim sayısının %99,8’ini KOBİ’ler oluşturmuştur. Buna karşılık; istihdamın %73,5’ini, maaş ve ücretlerin %54,1’ini, cironun %62’sini, faktör maliyetiyle katma değer (FMKD) %53,5’ini ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın ise %55’ini KOBİ’ler oluşturmuştur”. Bu oranlar özellikle istihdam olanağı yaratan KOBİ’lerin, ülke ekonomimiz açısından ne kadar önemli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Günümüzde KOBİ’lerin günün şartlarına uygun hareket ederek büyümesi ya da büyümeye yönelmesi kaçınılmaz bir hal almış durumdadır. Fakat bu noktada hem kendi özellikleri hem de dış çevre kaynaklı sorunlar, büyümelerinin önündeki bazı engelleri beraberinde getirmektedir. İstihdamın artmasında ve ekonominin güçlü hale gelmesinde çok önemli bir role sahip olan KOBİ’lerin, kurumsal yönetimin rehberliğinde sürdürülebilirliği yakalaması, büyümelerinin önündeki en büyük engeli oluşturan finansal kaynaklara erişme konusundaki sorunlarına da çözüm getirecektir. Sürekli değişen piyasa şartları ve artan küreselleşmeye paralel olarak, tüm işletmelerde olduğu gibi son yıllarda KOBİ’lerde yönetim yapılarındaki hataları ya da eksiklikleri görmeye ve bu konuda profesyonel bir yönetim yapısını bünyesinde bulunduran kurumsal yönetime daha sıcak bakmaya başlamışlardır.

Kurumsal yönetim, etkin işleyen bir yönetim kurulu varlığı ile profesyonel bir yönetim, bağımsız denetim ve işletmeye taraf olan tüm kişi ve kurumların haklarının korunarak gözetilmesini kapsamaktadır. Kurumsal yönetim, tüm menfaat sahiplerine karşı şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim yapısını ifade etmektedir. Bu yönetim yapısında menfaat sahiplerinin hakları korunup gözetilirken aynı özverinin menfaat sahipleri tarafından işletmenin bütününe de yansıtılması önem arz etmektedir. Çünkü kurumsal yönetim karşılıklı sağlam ilişkilerle güçlendirilebilir ve geliştirilebilir.

Kurumsal yönetim konusunda belirlenen kodlara uyma ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliği tüm dünyada, hisseleri borsa da işlem gören büyük işletmeler için norm haline gelmiş durumdadır. Bu noktada uygun önlemler düzenleyici kuruluşlar tarafından zorunlu duruma getirilmiştir. Diğer taraftan ülkelerin çoğunda KOBİ'ler kurumsal yönetim kodlarına uymamaktadırlar. Ancak sık sık bu kodların, KOBİ'ler içinde geçerli olması gerektiği savunulmaktadır. Çünkü kurumsal yönetim mekanizmaları sayesinde işletmeler güç kazanacak, uzun ömürlü olacak ve rekabet güçlerini artırarak daha fazla performans elde edebileceklerdir (Abor ve Adjasi, 2007: 112). Literatür taraması sonucunda kurumsal yönetimin büyük işletmelerde olduğu gibi, KOBİ'ler tarafından da benimsenmesi ve uygulanabilmesine yönelik yapılan çeşitli araştırmalar olduğu ve önemli sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Bu araştırmada belirlenen ölçütler doğrultusunda, Düzce'deki KOBİ'lerin kurumsal yönetimi ne derecede uygulayabildikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Buna bağlı olarak kurumsal yönetim uygulamalarının “farkına varma, benimseme, itibar ve uygulama” aşamalarından hangisinde oldukları ortaya çıkarılmıştır. KOBİ'ler ile yapılan anket çalışması ile elde edilen verilerin çeşitli istatistiki analizlere tabi tutulması sonucunda önemli sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında, kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin bazı önermeler anket formunda KOBİ'lere sunulmuştur. Düzce'deki KOBİ'lerin kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik verdikleri yanıtlar sonrasında elde edilen verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör modelinde, 4 faktör boyutu oluşmuş ve bu boyutlar “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri” dikkate alınarak “menfaat sahipleri, yönetim kurulu, pay sahipleri, şeffaflık” olarak adlandırılmıştır. Dolayısıyla kurumsal yönetim uygulamaları, bu ilkeler

üzerinden incelenmiştir. Faktör analizi sonuçları, Düzce'deki KOBİ'lerde kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik ortalamaların en yüksek değerinin, menfaat sahipleri ilkesine yönelik olduğunu; en düşük ortalama değerinin ise şeffaflık ilkesine ait olduğunu göstermiştir. Öte yandan Düzce'deki KOBİ'lerde yönetim kurulu ve pay sahipleri ilkesine ait uygulamaların bazen uygulanabilir olduğu saptanmıştır. KOBİ'lerin yapıları itibarıyla, sorumluluk faaliyetlerini bünyesinde barındıran menfaat sahipleri ilkesinin en iyi uygulanabilen ilke olması, KOBİ'lerin toplumla iç içe olmaları, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler ile birebir ilişkilerde daha samimi olmaları ve özellikle işletme sahibinin kendine ait özelliklerini, işletme faaliyetlerine yansıtmasından kaynaklanmaktadır. Şeffaflık ilkesinin en az düzeyde uygulanabiliyor olması, çoğu KOBİ'nin finansal bilgilerini, işletme dışından başkalarıyla paylaşılmanın riskli olabileceğini düşünmelerinden, muhasebe ve finans konularında yetersiz bilgi sahibi olmalarından, çoğunda etkin işleyen bir internet sitesi olmamasından, denetime gereken önemin verilmemesinden ve çoğu bilgilerini ticari sır niteliğinde görmelerinden kaynaklanmaktadır.

Bu konudaki benzer bir çalışmada Sezgin (2014) Elazığ'daki KOBİ'ler üzerinde yaptığı araştırmada, şeffaflık ilkesinin diğer ilkelerden daha az uygulanabilir olduğunu tespit etmiştir. Düzce'deki KOBİ'lerde de Elazığ'daki KOBİ'ler ile aynı durum gözlenmiştir. Kara (2012), Güneydoğu Anadolu bölgesinde yaptığı çalışmada, KOBİ'lerin uluslararası muhasebe standartlarına uygun finansal tablolar hazırladıkları zaman şeffaflığın sağlanabileceğini, uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun finansal tablolar düzenlemelerinin kredi maliyetlerini azaltacağını vurgulamıştır. Yazar araştırma sonucunda, KOBİ'ler için UFRS'nin küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde uygulanabileceğini, mikro işletmelerde uygulanabilmesinin zor olduğunu tespit etmiştir. Bu noktada Düzce'deki KOBİ'lerde de şeffaflığın sağlanabilmesi adına KOBİ UFRS setine uygun finansal raporlamalar yapılması, bu noktada öncelikle finans ve muhasebe konusunda yetersiz bilgisi olan KOBİ sahip ve yöneticilerinin eğitime tabi tutulması, kayıt dışı işlemlerin azaltılmasında etkili olabilecek unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir.

Kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki ilişkinin şiddeti ve yönünün belirlendiği Korelasyon analizi sonucunda, tüm ilkeler arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, Düzce'deki KOBİ'lerin kendi yapılarında kurumsal yönetimi oluşturan ilkeleri bir bütün halinde uygulayabilme düzeylerinin gelişmesi ve artması noktasında son derece önemli bir sonuçtur. Çünkü bir ilkenin uygulanabilirliği artarken diğer ilkelerin uygulanabilirliğinin de arttığı görülmüştür. Özellikle verilen yanıtlar ışığında, yönetim kurulu ilkesinin diğer ilkeler ile arasındaki ilişkinin şiddeti daha yüksek gerçekleşmiştir. Bu durum, Düzce'deki KOBİ'lerde yönetim kurulu ilkesinin uygulanabilir olmasının, diğer ilkelerin uygulanabilmesi üzerindeki etkisinin ne kadar önemli ve gerekli olduğunu göstermiştir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin Düzce'deki KOBİ'ler tarafından uygulanabilirliği, katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş aralığı, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyon) ve KOBİ'lerin yapısına ait bazı özelliklerine (hukuki yapı, faaliyet süresi, sektör, çalışan sayısı ölçeği) göre değerlendirilmiştir. Bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA analizleri ile Düzce'deki KOBİ'lerde yetkili pozisyonunda olan katılımcıların yaş aralığı dışındaki demografik özelliklerine göre kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu; KOBİ'lerin yapılarına ait özelliklerine göre kurumsal yönetimi uygulayabilme düzeyleri arasında farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcı KOBİ sahip ve yöneticilerinin yarısından fazlasını erkek; yarısına yakını ise kadın katılımcılar oluşturmuştur. Bu katılımcıların cinsiyetine göre, kurumsal yönetim ilkelerinden menfaat sahipleri ile şeffaflık ilkesinin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında farklılıklar olduğu saptanmıştır. Bu ilkelerin uygulanabilirliğini, kadın katılımcılara göre erkek katılımcılar daha olumlu ve yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir. Fakat pay sahipleri ile yönetim kurulu ilkesine yönelik uygulamaları, erkek ve kadın katılımcılar yakın seviyede değerlendirmişler ve bazen uygulanabilir olduğunu belirtmişlerdir. Diğer taraftan Düzce'deki KOBİ sahip ya da yöneticilerinin kadınlar olarak azınlıkta olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu noktada SPK tarafından 3 Ocak 2014 tarihinde yayımlanan yeni “Kurumsal Yönetim Tebliği” nde şirket yönetim kurullarında en az

%25 oranında kadın kontenjanının bulunması zorunlu kılmıştır. Fakat KOBİ'lerde kurumsal yönetim uygulamaları gönüllülük esasına göre uygulanabilir olduğundan şu anlık bu durumun KOBİ'lerde tam anlamıyla uygulanabilir olmadığı görülmüştür. Diğer taraftan yönetim kurulu ilkesinin, erkek ve kadın katılımcılar tarafından aynı düzeyde değerlendirilmesi Düzce'deki KOBİ'lerde erkeklerin kadınlarla arasında bir farklılık olmadığını bu noktada doğrular niteliktedir.

Düzce'deki katılımcı KOBİ sahip ve yöneticilerinin, dâhil oldukları yaş grubu aralığına göre kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında farklılıklar olmadığı görülmüştür. Diğer taraftan katılımcıların çoğunlukla 35-44 ve 25-34 yaş grubu aralığında olan katılımcılardan oluştuğu, dolayısıyla Düzce'deki KOBİ'lerde yetkili pozisyonunda olan genç nüfusun ağırlıkta olduğu görülmüştür. Genç nüfusun varlığı, KOBİ'lerde kurumsal yönetimin uygulanabilmesi için bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Çünkü katılımcıların yanıtları arasında anlamlı farklılıklar olmamış olsa da, ağırlıklı olarak ankete katılım sağlayanlardan 18-24 yaş arası katılımcılar kurumsal yönetim ilkelerine ait uygulamaları diğer yaş grubu aralığındaki katılımcılara göre daha olumlu değerlendirmişlerdir. Bu durumda Düzce'deki KOBİ'lerde genç nüfusun, kurumsal yönetim konusunda bilgili olduğu ve profesyonel yönetime daha açık oldukları da dikkat çekmektedir.

Düzce'deki KOBİ'lerde araştırmaya katılan katılımcıların, eğitim düzeylerine göre kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında anlamlı farklılık olduğu, bu farklılığın ise sadece kurumsal yönetim ilkelerinden pay sahipleri ilkesi üzerinde gerçekleştiği saptanmıştır. KOBİ'lerde lise mezunu olan yetkililere göre lisans mezunu olan yetkililerin bu ilkeyi daha çok bildikleri ve uygulanma düzeyini daha olumlu değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Fakat katılımcıların eğitim durumuna göre menfaat sahipleri, yönetim kurulu, şeffaflık ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, ağırlıklı olarak ilkelerin uygulanabilirliğini yakın seviyede değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan menfaat sahipleri ve yönetim kurulu ilkesine ait uygulamaların bazen uygulanabildiğini; şeffaflık ilkesinin ise nadiren uygulanabildiğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yetkililerin eğitim durumu değerlendirildiğinde, çoğunluğunun lisans ve ön lisans mezunu oldukları

saptanmıştır. Bu durum, eğitim seviyesi açısından değerlendirildiğinde Düzce için oldukça önemlidir. Çünkü katılımcıların eğitim düzeyi arttıkça, kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik daha profesyonel bir yaklaşım sergileyebilecekleri düşünülebilir.

Araştırma bulguları sonucunda, katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre kurumsal yönetim ilkelerinden menfaat sahipleri ile pay sahipleri ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu; yönetim kurulu ile şeffaflık ilkelerine yönelik bakış açıları arasında farklılıklar olmadığı ortaya çıkmıştır. Yönetim kurulu ile şeffaflık ilkelerinin uygulanma düzeyini yakın seviyede değerlendirdikleri, yönetim kurulu ilkesinin bazı zamanlarda, şeffaflık ilkesinin ise nadiren uygulanabildiğini belirttikleri ortaya çıkmıştır. Düzce'deki KOBİ'lerde menfaat sahipleri ilkesinin uygulanabilirlik düzeyinin işletme sahipleri tarafından yönetici pozisyonunda olanlara göre daha olumlu değerlendirildiği; pay sahipleri ilkesinin uygulanabilirliğini de yöneticilere göre, işletme ortaklarının daha olumlu değerlendirdiği saptanmıştır. Düzce'de araştırmaya katılım sağlayanların işletmedeki pozisyonlarına göre en fazla işletme sahipleri olduğu saptanmıştır. Menfaat sahipleri ilkesini işletme sahiplerinin, yöneticilere göre daha uygulanabilir olarak değerlendirmesi, çoğu işletme sahibinin aynı zamanda kendisini işletmenin tepe yöneticisi olarak görmesi ve kendi özelliklerini işletmeye yansıtması, işletmedeki yönetici ya da yöneticilere tam yetki verilmemesinden kaynaklandığını düşündürmektedir. Çünkü yönetici pozisyonundaki katılımcılar, işletme sahibi pozisyonundakiler ile aynı fikirde değillerdir. Pay sahipleri ilkesi için ise, Düzce'deki bazı KOBİ'lerde işletme ortaklarının, haklarının farkında oldukları fakat genelde işletme sahip ve ortakları arasında yapılan sözleşmelerin gizli tutulmasından ve bu durumdan yöneticilerin habersiz olmasından dolayı, yöneticilerin işletme de pay sahipleri ilkesinin uygulama alanı bulunmadığını düşünerek verdikleri yanıtların etkisi olabileceği düşünülebilir. Diğer taraftan yönetici bulundurmeyen ve ortaklık yapısı olmayan KOBİ'lerinde olması bu sonucun çıkmasında etkili olmuştur. Ayrıca yöneticiler tarafsızca bu ilkeleri değerlendirebilirken işletme sahibi ve ortaklar kendileri için uygun olan ilkelerin uygulanabilirliğini işletme imajlarını düşünerek daha olumlu değerlendirmiş de olabilirler. Fakat bu durumlar, Düzce'deki

KOBİ'lerde profesyonel yöneticilerin sayıca az olduğunu da doğrular niteliktedir. Demirci (2010)'de İstanbul ilinde yaptığı benzer bir araştırmada, KOBİ'lerde profesyonel yönetici bulundurma seviyesinin düşük olduğunu ve işletme kararlarının çoğunlukla işletme sahiplerince alındığı, otoriter yönetimlerin baskın olduğunu tespit etmiştir.

Düzce'deki KOBİ yetkililerinin kurumsal yönetime ilişkin eğitim alıp almama durumlarına bağlı olarak, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik değerlendirmeleri arasında yüksek düzeyde anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Katılımcıların yarısına yakını evet, yarısından fazlası ise hayır yanıtını vermişlerdir. Yapılan analizler sonucunda, kurumsal yönetimle ilgili eğitim alan KOBİ yetkililerinin, kurumsal yönetimle ilgili eğitim almamış olanlara göre kurumsal yönetim ilkelerine yönelik uygulamaları daha olumlu ve uygulanabilir olarak değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu durum, kurumsal yönetimle ilgili eğitim alan KOBİ'lerin tüm ilkeleri bilerek uygulayabilme noktasında daha başarılı olduklarını göstermiştir. Bu noktada Düzce'deki KOBİ'lerde yetkili pozisyonunda olanların, kurumsal yönetim konusundaki bilgilerini, işletme içinde kurumsal yönetim uygulamalarına yansıttıkları analizler ile ortaya çıkmıştır. Düzce'deki KOBİ'lerde kurumsal yönetim ile ilgili alınan eğitimlerin, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliği noktasında son derece etkili ve önemli olduğu, KOBİ'ler tarafından kurumsal yönetimin bilinirlik ve uygulanabilirlik düzeyini artırdığı sonucunun ortaya çıktığı ifade edilebilir.

Düzce'deki KOBİ'lerin bazı yapısal özelliklerinin, kurumsal yönetimin uygulanması üzerinde etkisi olduğu ve bu özelliklerin, KOBİ'lerin kurumsal yönetimi uygulama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan Düzce'deki KOBİ'lerin çoğunluğunu Limited şirketler, en azını ise Kolektif/Komandit şirketler oluşturmuştur. Anonim şirketler ve hakiki şahıs işletmelerinin katılım oranı ise yakın seviyede olmuştur. KOBİ'lerin hukuki yapılarına göre, kurumsal yönetim ilkelerinden menfaat sahipleri ve pay sahipleri ilkelerini uygulama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Düzce'de Anonim şirket ve Limited şirketlere göre hakiki şahıs işletmeleri tarafından menfaat sahipleri ilkesine yönelik uygulamaların uygulanabilirliği daha yüksek

olarak değerlendirilmiştir. Pay sahipleri ilkesinin ise Limited şirketlere göre, Anonim şirketlerde uygulanma düzeyinin daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan KOBİ'lerin hukuki yapılarına göre, yönetim kurulu ile şeffaflık ilkelerini uygulayabilme düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı saptanmıştır. Farklılıklar dışında, KOBİ'lerin hukuki yapılarına göre ilkelerin uygulanmasına yönelik yanıtlarına ait tanımlayıcı istatistiklerden elde edilen veriler, menfaat sahipleri ilkesi dışında, Düzce'deki Anonim şirket yapısındaki KOBİ'lerde yönetim kurulu, pay sahipleri ve şeffaflık ilkelerine yönelik uygulamaların daha güçlü olduğunu ve bu ilkelerin uygulanma düzeyinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Dikkat çeken menfaat sahipleri ilkesinin Anonim şirketlerde daha uygulanabilir olması sonucu beklenirken, şahsa ait işletmelerde daha uygulanabilir olarak gerçekleşmiş olmasıdır. Bu sonuç daha önce de ifade edildiği gibi işletme sahibinin aynı zamanda işletme yöneticisi olmasından, kendi özelliklerini işletmedeki faaliyetlere yansıtmasından, faaliyetlerinin sınırlı olmasından, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler ile birebir ilişkilerinin daha samimi olması durumlarından kaynaklandığını düşündürmektedir.

Literatürdeki benzer araştırmalar incelendiğinde, bu konuda farklı ya da benzer sonuçlara ulaşıldığı dikkat çekmektedir. Sezgin (2014) Elazığ ilindeki KOBİ'ler üzerinde yaptığı araştırmada, işletmelerin hukuki yapılarına göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama derecelerinin farklılaşmadığını tespit etmiştir. Şaşa (2014) ise, Gaziantep ve Adıyaman illerindeki KOBİ'ler üzerinde yaptığı araştırmada, hukuki yapıya göre farklılıklar olduğunu ve bu illerde Limited şirket yapısındaki KOBİ'ler de kurumsal yönetimin bilinirlik ve uygulanabilirliğinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yapılan tüm bu çalışmalar değerlendirildiğinde, tüm illerde sosyal ve ekonomik yapıların birbirinden farklı olması ve ilgili araştırmalarda kurumsal yönetime ilişkin farklı önermelerin katılımcılara sunulmuş olmasının bu sonuçların birbirinden farklı çıkmasında etkili olduğu ifade edilebilir.

Aysan'a (2007: 291-292) göre kurumsal yönetim modeli, yönetim kurulu etrafında kurulduğundan dolayı Türkiye'deki aile işletmelerinde ve bazı KOBİ'ler de yönetim kurulu ya hiç yoktur ya da olsa bile işletilememekte her işle tek başına lider ilgilenmektedir. Bundan dolayı kişisel girişim, kolektif şirket ya da Limited şirket yapısında olan işletmelerin, kurumsal yönetim konusunda atacakları en önemli adım,

yönetim kurulu kurulmasını sağlamak ve bazı temel kararlar için işletilmesini zorunlu duruma getiren Anonim şirket yapısına geçmektir. Diğer şirket yapılarında da yönetici kurullar oluşturulabilir fakat kurumsal yönetim modelini uygulayabilmek amacı var ise, anonim şirket yapısına geçmek işleri daha da hızlandırabilecektir. Bu bilgiler ışığında, kurumsal yönetimin uygulanabilmesi için ilk adım olan yönetim kurullarının varlığına ilişkin elde edilen verilere göre; Düzce'deki araştırmaya katılan KOBİ'lerin yarısından çok azında yönetim kurulu olmadığı; yarısına yakınında yönetim kurulu olduğu fakat yönetim kurulunun etkin bir şekilde, düzenli olarak çalışmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durum, Düzce'deki KOBİ'lerin bazılarında yönetim kurulunun hiç olmadığı ve bazılarında da yönetim kurulu olsa bile düzenli şekilde çalışmadığını doğrular nitelikte bulgulardır. KOBİ'lerin yarısından fazlasında yönetim kurulunun etkin bir biçimde, düzenli olarak çalıştığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda, yönetim kurulu etkin bir şekilde çalışan Düzce'deki KOBİ'lerin, kurumsal yönetim uygulamalarına kolayca adapte olabileceklerini göstermektedir. Diğer taraftan Düzce'deki anonim şirket yapısındaki KOBİ'lerin menfaat sahipleri ilkesi dışında yönetim kurulu, pay sahipleri ve şeffaflık ilkelerinin uygulanma düzeyini daha olumlu değerlendirmeleri, kurumsal yönetimi uygulayabilme noktasında daha başarılı olduklarını ve kurumsal yönetim uygulamalarına kolayca adapte olabileceklerini ortaya çıkarmıştır.

Düzce'deki KOBİ'lerin faaliyet sektörlerine göre, kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu sırasıyla hizmet ve sanayi sektöründe olan KOBİ'ler oluşturmuştur. Düzce'de hizmet ve diğer (tekstil, perakende ve toptancılık) sektörlerinde faaliyette olan KOBİ'lerde sanayi, finans ve inşaat sektöründeki KOBİ'lere göre, menfaat sahipleri ilkesinin uygulanabilme düzeyi daha yüksektir. Yönetim kurulu ilkesinin finans sektörüne göre, sanayi, hizmet, teknoloji ve diğer sektörlerde uygulanabilme düzeyi daha yüksek; inşaat sektörüne göre de hizmet sektöründe daha yüksektir. Ayrıca pay sahipleri ilkesinin, inşaat sektöründeki KOBİ'lere oranla hizmet sektöründeki KOBİ'lerde uygulanabilme düzeyi daha yüksektir. Şeffaflık ilkesinin, finans sektöründeki KOBİ'lere göre sanayi, hizmet ve teknoloji sektöründeki KOBİ'ler tarafından uygulanabilme düzeyi daha yüksek

olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar, Düzce'deki KOBİ'lerin sektörlerine bağlı olarak kurumsal yönetimi uygulayabilme düzeylerinin değiştiğini göstermiştir. Özellikle elde edilen veriler, ağırlıklı olarak hizmet, sanayi ve teknoloji sektörlerindeki KOBİ'lerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma sıklığının daha yüksek olduğunu ve diğer sektör gruplarına göre ilkelerin uygulanabilirliğini daha olumlu değerlendirdiklerini ortaya çıkarmıştır.

Düzce'deki KOBİ'lerin faaliyet sürelerine göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. KOBİ'lerin faaliyet sürelerine göre menfaat sahipleri, yönetim kurulu ve şeffaflık ilkelerini uygulama düzeyleri arasında farklılıklar oluşmuştur. Menfaat sahipleri ilkesinin 16-20 yıl/ 21-25 yıl arasındadır faaliyette olan KOBİ'lerde; şeffaflık ile yönetim kurulu ilkesinin 6-10 yıl arası faaliyette olanlara göre 26 yıl ve üzeri KOBİ'lerde uygulanma düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat pay sahipleri ilkesine yönelik uygulamalar arasında faaliyet süresine göre herhangi bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Farklılıklar dışında, tanımlayıcı istatistiklerde yönetim kurulu ve pay sahipleri ilkelerinin 15 yılın üzerindeki KOBİ'ler tarafından; menfaat sahipleri ile şeffaflık ilkelerinin uygulanma sıklığının 20 yılın üzerindeki işletmeler tarafından daha olumlu değerlendirildiği gözlenmiştir. Tüm bu sonuçlar, Düzce'deki KOBİ'lerin faaliyet süreleri ile kurumsal yönetimi uygulamaları arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu, faaliyet süresi arttıkça kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirlik düzeyinin arttığını ya da artacağını göstermektedir. Daha önce yapılan benzer çalışmalarda da, farklı ya da aynı sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Karakaya ve Akbulut (2010)'un yaptıkları çalışmada Safranbolu'daki KOBİ'lerin kurumsal yönetim uygulamaları ile faaliyet süreleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu, faaliyet sürelerine göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeylerinin farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Şaşa (2014), yaptığı araştırmada Gaziantep ve Adıyaman illerindeki KOBİ'lerin, kurumsal yönetim düzeyleri ile faaliyet süreleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığını, faaliyet süresi arttıkça kurumsal yönetim anlayış düzeylerinin artmadığını, kurumsal yönetim anlayışında bir değişiklik olmadığını tespit etmiştir. Bu çalışmada ise, Düzce'deki KOBİ'lerin faaliyet süreleri arttıkça kurumsal yönetim uygulamalarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Düzce'deki KOBİ'lerin, çalışan sayısına bağlı dâhil oldukları KOBİ Ölçeğine göre kurumsal yönetim uygulamalarını farklı değerlendirdikleri dolayısıyla Mikro, Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler tarafından kurumsal yönetimin uygulanabilme düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Menfaat sahipleri ilkesine yönelik uygulamaları, küçük ölçekli KOBİ'lere göre mikro ölçekli KOBİ'lerin daha olumlu değerlendirdikleri ve buna bağlı olarak mikro ölçekli işletmelerde küçük ölçekli işletmelere göre bu ilkenin daha uygulanabilir düzeyde olduğu saptanmıştır. Burada belirtmekte fayda vardır ki, mikro ölçekli işletmelerin yarısını hakiki şahıs işletmeleri yarısını da Limited, Anonim ve kolektif/komandit şirket statüsündeki KOBİ'ler oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışan sayısının az olması ya da yapılan faaliyetin türüne göre sorumluluk alanının kısıtlı olması mikro ölçekli KOBİ'lerin sorumluluklarının bilincinde olarak hareket etmelerine engel oluşturmamıştır. Ayrıca menfaat sahipleri ilkesinin uygulanabilirliğini orta ölçektekilerin, mikro ve küçük ölçekteki KOBİ'lere göre farklı değerlendirmedikleri ortaya çıkmıştır. Sonuçta bu ilkenin çalışan sayısına göre uygulanabilirliğinin orta ve mikro ölçekli işletmeler tarafından yakın düzeyde değerlendirilmiş olması mikro ve orta ölçekli işletmelerin sorumluluklarının bilincinde olarak hareket ettiklerini doğrular niteliktedir. Diğer taraftan beklenen sonuç orta ölçekli işletmelerde bu ilkenin daha etkin uygulanabilir olarak değerlendirilmiş olmasıdır. Çünkü çalışan sayısının fazla olması yapılan faaliyetin büyüklüğünü ve sorumlulukların arttığını gösterir. Fakat tanımlayıcı istatistikler mikro ölçekli KOBİ'lerin bu ilkenin uygulanabilirliğini daha olumlu değerlendirdiklerini göstermiştir.

Yönetim kurulu ilkesinin uygulanma sıklığı, Düzce'deki orta ölçekli ve mikro ölçekli KOBİ'ler tarafından küçük ölçekli işletmelere göre daha yüksek değerlendirilmiştir. Yönetim kurulu ilkesinin küçük ölçekli KOBİ'lere göre mikro ölçekli KOBİ'ler tarafından uygulanma düzeyinin daha yüksek değerlendirilmesi bazılarının yapılarında yönetim kurulu olduğunu ve kurumsal yönetim uygulamalarının sadece çalışan sayısı artan KOBİ'lerde geçerli olmadığını, çalışan sayısının az olmasının faaliyet ve sorumluluk alanının az olduğu anlamına gelmediğini gösterir bir sonuçtur. Elde edilen verilere göre; Düzce'deki orta ölçekli KOBİ'lerde Küçük ölçekli KOBİ'lere göre yönetim kurulu ilkesinin uygulanma

düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan Düzce'deki orta ölçekli KOBİ'lerde küçük ölçekli KOBİ'lere göre pay sahipleri ilkesinin uygulanabilme düzeyi daha yüksek gerçekleşmiştir. Şeffaflık ilkesine yönelik uygulamaların mikro, küçük ve orta ölçekli KOBİ'ler tarafından farklı değerlendirildiği saptanmıştır. Düzce'deki orta ölçekli KOBİ'lerde, mikro ölçekli ve küçük ölçekli KOBİ'lere göre şeffaflık ilkesine yönelik uygulamalar daha güçlüdür ve orta ölçekli KOBİ'lerde bu ilkenin uygulanma düzeyi daha yüksektir. Tüm sonuçlar değerlendirildiğinde çalışan sayısı kıstasının ilkelerin uygulanması üzerinde olumlu yönde etkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, belirlenen ölçütler doğrultusunda Düzce'deki KOBİ'lerde uygulanabilme düzeyi en yüksek ilke menfaat sahipleri; uygulanabilme düzeyi en düşük ilkenin ise şeffaflık ilkesi olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan Düzce'deki KOBİ'lerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğine yönelik düzey sıralaması yapıldığında menfaat sahipleri ilkesinden sonra en iyi uygulanabilen ilke pay sahipleri; pay sahiplerinden sonra aralarında çok fark olmamakla birlikte yönetim kurulu ilkesi; yönetim kurulundan sonra şeffaflık ilkesinin olduğu saptanmıştır. İşte bu sonuçlarda dikkat çeken en önemli detay, yönetim kurulu ilkesinin menfaat sahipleri ve pay sahipleri ilkesinden daha az uygulanabilir olarak değerlendirilmiş olmasıdır. Oysa daha öncede belirtildiği gibi kurumsal yönetim modeli yönetim kurulu etrafında şekillenir. Fakat Düzce'deki araştırmaya katılan KOBİ'lerin bazılarında yönetim kurulu olmaması bazılarında da var olan yönetim kurulunun tam olarak görev ve sorumluluklarını yerine getirememesi yönetim kurulu ilkesinin uygulanabilirlik düzeyini düşürmüştür. Diğer taraftan KOBİ'lerin bazı özelliklerine göre kurumsal yönetimin uygulanabilirlik düzeyinin farklılaştığı görülmüştür. Düzce'deki faaliyet süresi uzun olan KOBİ'lerde, Anonim şirket yapısında olan KOBİ'lerde, çalışan sayısı fazla olan KOBİ'lerde ve özellikle hizmet sektöründeki KOBİ'ler de kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaya benzer daha önce yapılmış bir çalışmada da benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Öztürk (2013), Karabük ilindeki KOBİ'lerde kurumsal yönetim uygulamalarını araştırdığı çalışması sonucunda, KOBİ'lerin hukuki yapıları, faaliyet

süreleri, faaliyet sektörleri ve çalışan sayısı özelliklerine göre kurumsal yönetim ilkelerini uygulama düzeylerinin farklılaştığını saptamıştır. Yazar, kurumsal yönetim ilkelerinin faaliyet süresi uzun, hukuki yapısı anonim şirket olan ve çalışan sayısı fazla olan orta ölçekli KOBİ’lerde uygulanma düzeyinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Düzce’deki KOBİ’lerde, KOBİ sahip ve yöneticilerinin demografik özelliklerine göre, kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik bakış açılarının farklı fakat olumlu yönde olduğu, kurumsal yönetime ilişkin aldıkları eğitimleri işletmedeki uygulamalara yansıttıkları, eğitim düzeylerinin gayet iyi bir oranda olduğu ve genç bir yaş ortalaması ile profesyonel uygulamalara daha açık oldukları ortaya çıkmıştır. Düzce’deki KOBİ sahip ya da yöneticilerinin büyük bir bölümünün, kurumsal yönetim konusunda bilgili oldukları ve kurumsal yönetimin kendilerine başarı ve sürdürülebilirlik kazandıracaklarının farkında oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca KOBİ yetkililerinin, kurumsal yönetim hakkında yaptıkları tanımlamalar ve görüşlerini içeren veriler analiz edildiğinde, çoğunluğunun aynı anlama gelen ifadeler kullandıkları görülmüştür. Bu konuda ağırlıklı görüş, işletmelerin tüm karar ve eylemlerinde iç ve dış çevresindeki aktörleri dikkate alarak şeffaf, adil, hesap verebilir bir yapıda ve sorumluluklarının farkında olarak hareket etmesinin kurumsal yönetimi ifade ettiği yönündedir. Ayrıca kurumsal yönetimi, sürdürülebilirlik ve markalaşma için uygulanması gereken bir yönetim felsefesi olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Genel olarak; Düzce’deki KOBİ’lerin, kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik bakış açılarının da olumlu yönde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonucun daha önce yapılan çalışmaların sonucu ile tutarlılık gösterdiği de görülmüştür. Sakarya ve Özmen (2008), Balıkesir’deki işletmeler tarafından kurumsal yönetimin nasıl algılandığını araştırdıkları çalışmada, yöneticilerin kurumsal yönetime bakış açılarının olumlu yönde olduğunu tespit etmişlerdir. Yılmaz ve Alkan (2006), Konya’daki KOBİ’lerin yöneticilerine yönelik yaptıkları araştırma sonucunda, kurumsal yönetimin gerekliliği ve öneminin farkında olduklarını, kurumsal yönetime bakış açılarının olumlu yönde olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Tüm bu sonuçlar, özünde KOBİ’lerin çoğunluğunun kurumsal yönetimin farkında olduğunu doğrulamaktadır. Buna rağmen hem dış etkenler hem

de bazı özellikleri nedeni ile KOBİ'lerin çoğunluğunun kurumsal yönetimi tam olarak uygulamaya geçiremedikleri de bir gerçektir.

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda, Düzce'deki KOBİ'lerin kurumsal yönetimi uygulama düzeyinin ortalaması 3,2625 değerinde gerçekleşmiştir. Bu oran, Düzce'deki KOBİ'lerin kurumsal yönetim uygulamalarını arada sırada bazen uygulayabildikleri bazen uygulayamadıkları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum KOBİ'lerin henüz kurumsal yönetimi benimseyemediklerini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bu durum, kurumsal yönetimin KOBİ'lerde zorunlu olmamasından, bazılarında yönetim kurulu olmamasından, bazılarında yönetim kurulu olsa bile yönetim kurulunun etkin bir biçimde çalışmamasından ve KOBİ'lerin yarısına yakınında işletme sahibinin genellikle işletmenin yöneticisi konumunda hareket etmesine bağlı olarak sahiplik ve yönetim ayrımının tam manası ile gerçekleşmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Elde edilen sonuçların, daha önce bu konuda yapılmış başka bir çalışma ile benzerlik gösterdiği görülmüştür. İşcan ve Kaygın (2013), Erzurum'daki KOBİ'ler üzerinde yaptıkları araştırmada, önemli kararların çoğunlukla işletme sahip ya da ortakları tarafından verildiğini, işletmelerin henüz profesyonel yönetim aşamasına geçemediklerini ve bu durumun kurumsal yönetimin uygulanması aşamasındaki en büyük engeli oluşturduğunu vurgulamışlardır. Dolayısıyla Düzce'deki KOBİ'lerin yarısına yakınında sahip ve yöneticinin genellikle aynı kişi olması, bu işletmelerde kurumsal yönetimin uygulanmasının önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır savı desteklenmiş olmaktadır. Ayrıca çeşitli illerdeki KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilen, kurumsal yönetim araştırmalarının çoğunluğu incelenmiştir ve araştırmanın yapıldığı ilgili illerde KOBİ'lerin kurumsal yönetimi henüz benimseyemedikleri görülmüştür.

Sonuç olarak, Düzce'deki KOBİ'lerin bu araştırma kapsamında belirlenen kurumsal yönetime ilişkin uygulamaları, kendi yapılarında bazen uygulayabildikleri bazen uygulayamadıkları, dolayısıyla kurumsal yönetimi henüz benimsememiş oldukları ortaya çıkmıştır. Öte yandan Düzce'deki değerli KOBİ'lerimizin kurumsal yönetim uygulamalarının “farkına varma, benimseme, itibar ve uygulama” aşamalarından farkına varma aşamasında oldukları, buna bağlı olarak kurumsal yönetimin kendilerine sağlayacağı faydaların farkında oldukları ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin yarısının, bazı yapısal özelliklerinin ve mevcut yönetim sistemlerinin kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumlu olduğu, hukuki yapıları, faaliyet süreleri, sektörleri ve çalışan sayılarının durumuna göre kurumsal yönetimin uygulanabilirlik düzeylerinin olumlu yönde geliştiği saptanmıştır. KOBİ'lerin zaman zaman kurumsal yönetimle ilgili gündemi ve ilgili kurumların faaliyetlerini takip etmesi, belli bir bölümünün kurumsal yönetim konusunda eğitim almış olmaları gibi durumlar, Düzce'deki KOBİ'lerin kurumsal yönetim uygulamalarına uzak olmadıklarını ve bu konuda istekli olduklarını doğrular nitelikte bulgulardır. Uygulama noktasında hem kendi özverileri hem de ilgili kurumlar ve devlet desteği ile bu noktada başarılı olabileceklerinin sinyallerini veren KOBİ'lerimizin kurumsal yönetime uygun davranışlar sergiledikleri ve kurumsal yönetim konusunda bilgi sahibi oldukları yapılan analizler ile ispatlanmıştır.

5.2. Öneriler

Araştırma kapsamında belirlenen ölçütler doğrultusunda, Düzce'deki KOBİ'lerde kurumsal yönetim uygulamalarının düzeyi ölçülerek, kurumsal yönetim uygulamalarının hangi aşamasında yer aldıkları ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırma ile elde edilen sonuçlar ışığında KOBİ'lere, kurumsal yönetim konusu ile ilgilenen kişi, kurum ya da kuruluşlara yönelik geliştirilen öneriler aşağıdaki gibidir:

- SPK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerinin içeriği daha çok büyük işletmelere yönelik olduğundan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için bu ilkelerin uygulanması zorlaşmaktadır. İlkelerin içeriği, KOBİ'lere öneri niteliğinde kalmaktadır ve gönüllü olarak uygulanabileceği vurgulanmaktadır. Fakat kurumsal yönetimin KOBİ'ler tarafından tam olarak uygulanabilmesine imkân tanıyan, KOBİ'lere uygun olacak şekilde tasarlanan yumuşatılmış hükümler ile yeni bir düzenleme yapılabilir. KOBİ Kurumsal Yönetim İlkeleri altında yeni ilkeler oluşturulabilir.
- KOBİ'lere özel uygulamaları ve bilgilendirmeleri içeren, KOBİ Kurumsal Yönetim forumu oluşturulabilir. Ayrıca KOBİ'lerin kurumsal yönetim uygulamalarını takip eden, yetkili bir kuruluş ve birimler oluşturulabilir. Böylece KOBİ'ler kurumsal yönetime çok daha kolay adapte olabileceklerdir.

- Kurumsal yönetimin farkında olmak kurumsal yönetimi uygulamaya geçirebilmek noktasında yeterli olmamaktadır. KOBİ'lerde zorunlu olmayan kurumsal yönetim uygulamalarının özellikle devlet tarafından belirli ölçütlere göre zorunlu tutulması, KOBİ'lerin keyfi davranışlarının ve kayıt dışı işlemlerinin önüne geçilmesini sağlayacaktır.
- Kurumsal yönetim farkındalığını artırmak amacı ile çeşitli kişi ya da kurumlar tarafından yapılan tüm çalışma ve araştırmaların sonuçlarının KOBİ'ler ile paylaşılması ve bu paylaşımlar sonucunda kendi yapılarında kurumsal yönetime uygun davranışlar sergilediklerinde ne tür kazanımlar elde edeceklerini ve bu konudaki eksikliklerini görmeleri sağlanabilir.
- KOBİ'lerin kurumsal yönetim hakkında çeşitli eğitimlere tabi tutulması, gerekirse belirli ölçütler doğrultusunda eğitimlerin zorunlu tutulması sağlanabilir. Bu eğitimler, belirli periyotlarla başta SPK olmak üzere TKYD, KOSGEB, ticaret ve sanayi odaları, üniversiteler, meslek odaları gibi bazı kurum ve kuruluşlar tarafından organize edilebilir. İlgili kurumlar tarafından bu konuda yapılan eğitimler olduğu da bilinen bir gerçektir. Fakat bu eğitimlerin artırılması kurumsal yönetim farkındalığının artırılması için son derece önemli olacaktır.
- Kurumsal yönetimi benimseyen ve uygulayan işletmelerin, ilgili kurumlar tarafından ödüllendirilmesi ve bu durumun kamuoyu ile paylaşılması, ilkeleri uygulayamayan işletmelerinde cesaretlendirilmesini ve kurumsal yönetimin özendirilmesini sağlayacaktır.
- Kurumsal yönetimin uygulanabilirliği noktasında KOBİ'lerin hukuki yapılarının çok etkili olduğu görülmüştür. Bu noktada özellikle hukuki yapısı ne olursa olsun tüm işletmelerde yönetim kurulu kurulması zorunluluğu getirilmeli ve işletmeler daha kuruluş aşamasında iken kurumsal yönetime uygun bir yönetim mekanizması ile faaliyete başlayabilmelidir. Çünkü yönetim kurulu, kurumsal yönetimin uygulanabilmesi noktasında ilk adımdır. Diğer bir adım anonim şirket statüsüne kavuşmaktır.

- Özellikle şeffaflık konusunda yetersiz kalan KOBİ'lerin, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu tarafından daha basite indirgenmiş KOBİ UFRS konusunda bilgi sahibi olmaları ve finansal raporlamalarını bu standartlara uygun gerçekleştirmeleri ve işlemlerini kamuoyu ile paylaşabilecekleri kurumsal bir internet sitesine sahip olmaları gerekmektedir. Diğer taraftan KOBİ'lerin bağımsız denetçiler tarafından denetlenmesinin artırılması konusunda yeni bir düzenleme yapılması öncelik olmalıdır. Çünkü KOBİ'lerin denetim konusunda yetersiz kalmaları usulsüzlük ve kayıt dışı işlemleri artırmaktadır.
- KOBİ'lerin çoğunluğunda hissedar yapısının bulunmaması da kurumsal yönetimin gereksiz bir uygulama olarak değerlendirilmesine sebep olmaktadır. Bu noktada kurumsal yönetimin uygulanabilmesi için çok ortaklı bir yapının oluşturulması noktasında hem kendi özverileri olmalı hem de devlet ve ilgili finansal kuruluşlar tarafından finansal açıdan yeterli düzeyde desteklenmelidirler.
- KOBİ'ler halka açılarak, payları borsada işlem gören firmalara dönüştüğünde ilgili yatırımcılar ve finans kuruluşları tarafından daha çok desteklenebilir, kamuoyunda adı geçen ve bilinen bir firma haline gelerek sürdürülebilirliğini artırabilir. Markalaşma sayesinde diğer rakiplerine göre daha çok bilinen ve tercih edilen bir şirket haline gelebilir. Bunun en güzel örneği, BIST KOBİ Sanayi endeksinde, mevzuattaki şartları taşıyarak kendisine yer bulan sanayi şirketleridir. Bu noktada diğer tüm anonim şirket yapısındaki KOBİ'lerin de halka açılma konusunu gündeme almaları önerilebilir. Ayrıca sanayi sektöründeki KOBİ'lerin dışında diğer sektör grupları içinde BIST tarafından yeni bir endeks uygulaması başlatılabilir.
- KOBİ'lerde kurumsal yönetimin önündeki en büyük engel, KOBİ sahiplerinin kendilerini aynı zamanda işletme yöneticisi olarak görmeleridir. Bu noktada profesyonel yönetime yetkilerini devrederek, tüm çalışanların kararlara katılması ve yönetimde söz sahibi olmalarına fırsat vermelidirler.

Ayrıca işletmeyi bir bütün olarak değerlendirmeli ve tüm çalışanlarına güvenmelidirler.

- KOBİ'lerin kurumsal yönetimi uygulayabilmeleri için öncelikle kurumsallaşma adımını tamamlamaları gerekmektedir. Kurumsallaşmak adına işletmedeki tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarının net olduğu bir organizasyon şeması oluşturulmalıdır. Firma sahibinin aile üyelerine öncelik vermek yerine, dışarıdan uzman yöneticilerin atanması sağlanmalıdır. Belirli periyotlar ile tüm çalışanların katılımıyla toplantılar yapılmalı ve işletmedeki kararlara katılım artırılmalıdır. Herkese eşit haklar sunulmalı ve işletmenin sorumlulukları tüm çalışanlarca yüklenilmelidir. Birimler arasında etkili bir iş birliği ve sağlam bir iletişim yapısı oluşturulmalıdır.
- İşletmelerin faaliyetlerinden doğan sorumlulukları netleştirilmeli ve buna göre organizasyonlar yapılmalıdır. Özellikle işletmelerin topluma karşı sorumluluklarını görmezden gelmeden, etik değerlere saygılı bir şekilde sosyal sorumluluk politikaları oluşturmaları gerekmektedir. Sosyal sorumluluklarının bilincinde olan işletmeler toplum tarafından güven duyulan ve tercih edilen firmalar haline geleceğinden bu konuda mutlaka çeşitli kurum ve kuruluşlar desteği ile sosyal sorumluluk projelerine ağırlık vermeliyimler.

KOBİ'lerde kurumsal yönetimin araştırıldığı çalışmaların sayısı artırılmalıdır. Çünkü yapılan araştırmalar sayesinde KOBİ'lerde kurumsal yönetim farkındalığı oluşmakta ve kendi yönetim yapılarını sorgulamaya başlamaktadırlar. Bu konuda araştırma yapacak kişi ve kuruluşlara aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

- KOBİ'lerin kendi yapılarında kurumsal bir mekanizma oluşturmak adına neler yaptıkları ya da yapamadıkları, Türkiye'deki tüm illerde eş zamanlı ve detaylı bir araştırma yapılarak ortaya çıkarılabilir. Araştırma sonucunda il sıralaması ile hangi ildeki KOBİ'lerin kurumsallaşma noktasında daha başarılı oldukları ortaya çıkarılabilir.
- KOBİ'lerin kurumsal yönetimi uygulama noktasında karşılaştıkları sorunların nasıl çözümlenebileceği araştırılarak tartışılabilir.
- KOBİ sahip ve yöneticilerinin özellikleri ile işletmelerin yapısal özelliklerinin, kurumsal yönetim uygulamalarındaki etkisi daha önce bu konuda araştırma yapılmamış olan diğer illerimizdeki KOBİ'ler üzerinde araştırılabilir.
- KOBİ'lerin şeffaflık konusundaki en büyük eksiklikleri ve bu konuda yapmaları gerekenler irdelenebilir. KOBİ'lerde bağımsız denetimin gerekliliği ve mevcut durumu araştırılarak KOBİ'lerin bağımsız denetime bakış açıları ortaya çıkarılabilir.
- KOBİ'lerin yıllık net satış hasılatları ya da mali bilançoları dikkate alınarak, kurumsal yönetim uygulamalarının bu unsurlar üzerinde ki etkisi ve etkisinin ne yönde olduğu araştırılabilir.
- KOBİ'lerde halka açılma konusu gündeme alınarak, payları borsada işlem gören bir şirket haline dönüşmeleri için neler yapmaları gerektiği sorgulanabilir.
- BIST KOBİ Sanayi endeksinde yer alan işletmelerin kurumsal yönetimi uygulama düzeyleri ve kurumsal yönetimin işletme performansına olan etkilerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma yapılabilir.

- Büyük illerden birindeki KOBİ'ler ile küçük illerden birindeki KOBİ'lerin kurumsal yönetimi uygulama düzeyleri ölçülerek, karşılaştırma yapmaya imkân verecek geniş çaplı bir araştırma yapılabilir.
- Türkiye'de ilgili kurumlar tarafından gerçekleştirilen kurumsal yönetim konusundaki araştırma ve çalışmaların kamuoyuna açıklanma oranları araştırılabilir.
- KOBİ'lere yönelik ilgili kişi ya da kurumlar tarafından bu zamana kadar kurumsal yönetim konusunda verilen eğitimlerin sayısı ve içeriklerinin analiz edildiğine yönelik bir araştırma yapılabilir.
- Daha önce KOBİ'lerde kurumsal yönetimin araştırıldığı çalışmaların içerik analizi yapılarak, bu çalışmaların sayısı ve elde edilen sonuçlar kronolojik bir sırada verilebilir. Böylece kurumsal yönetimin hangi boyutları açısından araştırıldığı ortaya çıkacağından, daha önce araştırılmamış bir boyutu gündeme alınabilecek ve araştırılabilecektir.

KAYNAKÇA

- Abacı, H. (2015). *Türkiye’de KOBİ’lerin Gelişimi ve Yeri, KOBİ’lere Sağlanan Teşvik Ve Desteklerin Ürün Kalitesi, Ürün Yeniliği Ve Karlılık Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: "Afyonkarahisar Küçük Sanayi Sitesi Örneği"*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Abor, J. and Adjasi, C. (2007). “Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications”, *Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society*, 7(2), 111-122.
- Acar, İ. A. (2008). İç Denetim- Stratejik Plan- Performans Yönetimi Çerçevesinde Kavramsal Değerlendirmeler. *Yerel Siyaset*, 26, 78-83.
- Akgemci, T. (2001). *KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Akın, A. (2004). Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetimsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (22), 127-148.
- Akman, G. N. (2014). *Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Çay Meslek Yüksekokulu, Afyon.
- Aksoy, A. ve Demirel, E. T. (2008). Yenilik Faaliyetleri Açısından KOBİ’ler, *E-Journal of New World Sciences Academy*, 3 (3), 390-408.
- Aksoy, A.U. ve Çabuk, A. (2006). KOBİ’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler e-Dergi*, 9(16), 39-57.

- Aksoy, M. A. (2013). Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, XVII (1-2), 45-76.
- Aktan, C. C. (2005). Kurumsal Şirket Yönetimi İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar. Kurumsal Araştırmalar Serisi: No 4. Ankara: SPK Yayını.
- Aktan, C.C. ve Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk.(Editör: Coşkun Can Aktan). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: İGİAD Yayını, Veste Ofset, 6-24.
- Allen, F. ve Gale, D. (2002). *A Comparative Theory of Corporate Governance*. Working Paper Series. Wharton Financial Institutions Center. No:03-27.
- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Altunışık, R. ; Coşkun, R. ; Bayraktaroğlu, S. Ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (7.Baskı).Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anıl Keskin, D. (2007). Basel II Kriterlerinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri, *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 95-104.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.
- Ar, A. A. ve İskender, H. (2005). Türkiye’de KOBİ’ler ve KOBİ’lerde Planlama, Uygulama ve Denetim, *Mevzuat Dergisi*, 8(87), 1-22.
- Argüden, Y. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Editör: Coşkun Can Aktan), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: İGİAD Yayını, Veste Ofset, 25-30.
- Arıkboğa, F. Ş. ve Menteş, A. (2009). Türkiye’de Kurumsal Yönetişim İklimi, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59 (2), 85-120.

- Arslanhan, C. (2015). *Kurumsal Yönetim Anlayışı İle KOBİ'lerin Büyüme ve Şirket Özellikleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Ashbaugh, H. ; Collns, D.W. and LaFond, R. (2004). Corporate Governance and the Cost of Equity Capital, *Working paper*, University of Wisconsin-Madison, Ekim 2004.
- ASX Corporate Governance Council , (2014). Corporate Governance Principles and Recommendations.(<https://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cgc-%20principles-and-recommendations-3rd-edn.pdf>).
- Ataman, B. ; Gökçen, G. ; Cavlak, H. ve Cebeci, Y. (2017). Kurumsal Yönetim Algısı İle Kurumsal Yönetim Notu Arasındaki İlişkinin Analizi, *Maliye Finans Yazıları*, (107), 161-186.
- Avrupa Birliği (2015). *Avrupa KOBİ Yıllık Raporu* <https://www.ab.gov.tr/50091.html> adresinden 3 Şubat 2018 tarihinde alınmıştır.
- Aykaç, M. ; Parlak, Z. ve Özdemir, S. (2008). *Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Artırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Aysan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim ve Risk* (1.Baskı). İstanbul: Elit Ofset.
- Barney, J. B.and Hesterly, W. (1997). Organizational Economics: Understanding The Relationship Between Organizations And Economic Analysis (eds: Stewart R Clegg, Cynthia Hardy,Tom Lawrence,Walter R Nord) .*The SAGE Handbook of Organization Studies*. Londo: Stewart R. Cless,125.
- Baş, H. (2005). Hesap Verme Sorumluluğu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. 20. *Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye'de Yeniden Mali Yapılanma*. 23-.27 Mayıs. Denizli: Pamukkale Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü, 400-416.

- Bayat, B. (2014). Uygulamalı Sosyal Bilim Araştırmalarında Ölçme, Ölçekler ve “Likert” Ölçek Kurma Tekniği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 1-24.
- Baykut, E. (2013). *Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim Algısı: Afyonkarahisar İli Örneği*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bayülken, Y. ve Kütükoğlu, C. (2012). *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri KOBİ'LER* (Rapor No: MMO 583). Ankara. TMMOB.
- BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu). (2017). Türk Bankacılık Sistemi Temel Göstergeleri Eylül 2017 Raporu. Ankara: BDDK.
- Bean, J. W. (1999). The Audit Committee Roadmap. *Journal of Accountancy* ,(4). (<https://www.journalofaccountancy.com/issues/1999/jan/bean.html>).
- Becht, Marco ; Bolton , Patrick and Röell, Ailsa (2005). *Corporate Governance and Control*. ECGI Working Paper Series in Finance. No: 02/2002.
- Berglöf, Erik and Thadden Ernst-Ludwig (1999). *The Changing Corporate Governance Paradigm: Implications for Transition and Developing Countries*. Working Paper. Social Science Research Network Electronic Library. No: 263.
- BIS (Bank for International Settlement) (1998). *Enhancing Bank Transparency*, Basle Committee on Banking Supervision, 41(3).
- BİST (Borsa İstanbul). (2018). *Kurumsal Yönetim Endeksi*, <https://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi> adresinden 3 Haziran 2018 tarihinde alınmıştır.
- Board, J. ; Sutcliffe, C. Ve Wells, S. (2002). *Transparency And Fragmentation: Financial Market Regulation in a Dynamic Environment*. New York: Plagrave Macmillan.

- Bundaleska, E. ; Dimitrova, M. and Nikolovska, Z. (2011). Corporate Governance And Small & Medium Businesses, MPRA Paper No. 41971, posted 19. October 2012 23: 22 UTC.
- Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, (22), 1-24.
- Cadbury, A. (1992). *Report of The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* , (1). London: BurgessScience.
- Cansız, M. (2008). *Türkiye’ de KOBİ’ler ve KOSGEB*. (Uzmanlık Tezi). Ankara: DPT.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- Carroll, A. B. and Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, (12), 85-105.
- Chansa, K.C. (2006). *Accountability: A Case Study of ZSIC*, Project Paper ; Accountability in Corporate Governance Economy Building (8 March 2011).
- Charles P. O. (2001). *Corporate Governance and National Development*, OECD Development Centre Working Papers 180, OECD Publishing.
- Child, J. ve Mcgrath, R.G. (2001). “Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy”, *The Academy of Management Journal*, 44(6), December, pages: 1135-1148.
- CMB (Capital Markets Board). (2003). *Corporate Governance Principles Capital Markets Board of Turkey*, 1-59.

- Collett, P. and Hrasky, S. (2005), Voluntary Disclosure of Corporate Governance Practices by Listed Australian Companies, *Corporate Governance :An International Review*, 13 (2), 188-196.
- Cuervo, A. (2002). Corporate Governance Mechanisms: A Plea for Less Code of Good Governance and More Market Control. *Corporate Governance: An International Review*, 10 (2), 84-93.
- Çakıcı, A. ve Özer, B. Ş. (2008). Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları, *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1), 41-57.
- Çatal, M. F. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 333-352.
- Çelik, A. (2007). Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları (Editör: Coşkun Can Aktan). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: İGİAD Yayını, Veste Ofset, 42-57.
- Çelik, A. Ve Akgemci, T. (2010). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler* (3.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çıtak, N. ve Selvi, Y. (2013). Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Kurumsal Yönetimin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler de Uygulanabilirliği, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(74), 144-163.
- Çıtak, L. (2006). Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama, *SİYASAL / Journal of Political Sciences*, 0 (35), 145-172.
- Çiftci, M. (2006). *KOBİ'lerde Kurumsallaşma "Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma"*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

- Çonkar, M.K. ; Elitaş, C. ve Atar, G. (2011), İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki (XKURY) Firmaların Finansal Performanslarının TOPSİS Yöntemi İle Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu İle Analizi, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 61 (1), 81-115.
- Dağlar, H. ve Pekin, S. (2011), Yönetim İle Finansal Tablo Manipülasyonu Arasındaki İlişki: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Şirketlerde Bir Araştırma, *İSMMMO Mali Çözüm*, 19-43.
- Dağlı, H. ; Ayaydın, H. ve Eyüboğlu K. (2010). Kurumsal Yönetim Endeksi Performans Değerlendirmesi: Türkiye Örneği, *Muhasebe ve Finans Dergisi*, (48), 18-31.
- Demir, Ö.ve Sezgin, E.E. (2014). Kurumsal Yönetim Anlayışında Muhasebenin Yeri Ve Önemi: Trbl Bölgesinde Yapılan Bir Uygulama, *International Journal of Social Science*, (28), 207-223.
- Demirbaş, M. ve Uyar, S. (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi* (1.Basım). İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Demirci, M. (2010). *KOBİ'lerde Kurumsal Yönetim Uygulamasının Kara Etkisi; İstanbul İlinde Bir Uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Denis, Diane K. and McConnel, John J.(2003). *International Corporate Governance*. Working Paper. ECGİ Finance Working Paper. No:05/2003.
- Dereköy, F. (2015). Kurumsal Yönetim ve Temel Dinamikleri, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 31-51.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited:Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.

- DiMaggio, P.J. and Powell, V.V.(1991). Introduction.(Edsr: Walter W. Powell,Paul J. DiMaggio).*The New Institutionalism in Organizational Analysis*.Chicago:The University of Chicago Press,1.
- Donaldson, T. and Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- ECGİ (Avrupa Kurumsal Yönetim Enstitüsü). (2017). *Leading Research With Global Impact*. <https://ecgi.global/content/about-ecgi> adresinden 7 Eylül 2017 tarihinde alınmıştır.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment And Review. *Academy Of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Ekinci, M. B. (2003).*Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları*. ASKON Araştırma Raporları:5, İstanbul: Erkam Matbaası.
- Elitaş, C. , Yıldız, F. , Karakoç, M. ve Özdemir, S. (2012). *Kurumsal Yönetim Endeksi: Kredi Derecelendirmesi Üzerine Bir Model Önerisi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Eroğlu, C.A. (2003). Sarbanes-Oxley Kanunu: Kurumsal Yönetim Ve Kamunun Aydınlatılmasına İlişkin Getirdikleri. *SPK Meslek Personeli Derneği Dergisi* ,(7), 3-21.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 199-223.
- ESDES (Esnaf ve Sanatkârlar Destek Sistemi). (2014). *KOBİ Destekleri Ülke İncelemeleri (Almanya, İngiltere ve Belçika)*. Ankara: Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Yayınları.

- Ferran, E. (2003). The Role of the Shareholder in Internal Corporate Governance: Enabling Shareholders to Make Better-Informed Decisions. *European Business Organization Law Review (EBOR)*, 4 (4), 491-516.
- Freeman R. E. ; Wicks A.C. and Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited , *Organization Science*, 15 (3), 364-369.
- Fremond, Olivier and Capaul, Miarta (2002). *The State Of Corporate Governance: Experience From Country Assessments*, Working Paper. World Bank Policy Research. No:2858.
- Gafuroğlu, Ş. (2007). *Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Projesi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Garitte, J. P. (2003). Audit Committees: A Step Towards Better Corporate Governance, *Deloitte & Touche Türkiye Kurumsal Yönetim Güvencesi İçin Denetim Komitesi Sempozyumu*, İstanbul, 6-12.
- Gökdoğan, T. (2007). *KOBİ ve Ulusal Teknoloji Politikaları Çerçevesinde Teknoloji Geliştirme Bölgeleri: Nuts2 Tr61 (Antalya-Isparta-Burdur) Düzeyi KOBİ’lerin Tutumları*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Greenwood, R. ; Suddaby, R. and Hinings, C. R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations içinde Transformation of Institutionalized Fields, *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Gül, H. ; Kandemir, T. ve Çakır, E. ,(2010). KOBİ’lerde Risk ve Belirsizlik Beklentileri: Karaman Örneği, *Sosyal Bilimler Dergisi*, XII (2), 121-122.
- Güner, H. (2010). *İstihdamın Arttırılmasında Girişimciliğin Önemi; Girişimciliği Destekleme Modeli Olarak İş Gem’ler*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Güngör Ak, B. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

HALKBANK (2018). *KOBİ'lerde Kurumsallaşma*. <https://www.halkbankkobi.com.tr/> adresinden 06 Nisan 2018 tarihinde alınmıştır.

Hermanson, D. R. and Rittenberg, L. E. (2003). *Internal Audit And Organizational Governance*. (First Printing). Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Hirst, P. ve Zeitlin, J. (1991), Flexible Specialization versus Post-Fordism, *Economy and Society*, 20 (1), 1-56.

Hohnen, P. (2007). *Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business*. (Eds: Jason Potts). Canada: IISD.

ICAEW (Institute of Chartered Accountants in England & Wales). (2017). "The Cadbury Report", <https://www.icaew.com/library/subjectgateways/corporate-governance/codes-and-reports/cadbury-report> adresinden 03 Ağustos 2017 tarihinde alınmıştır.

ICGN (Uluslararası Kurumsal Yönetim Şebekesi). (2017). *ICGN About*. <https://www.icgn.org/about> adresinden 7 Eylül 2017 tarihinde alınmıştır.

Ijeoma, N. and Ezejiofor, R. (2013). "An Appraisal of Corporate Governance Issues in Enhancing Transparency and Accountability in Small and Medium Enterprises (SME)", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (8), 162-176.

İraz, R. ; Çakıcı, A.B. ve Çevik Tekin İ. (2014). Yenilik Yönetimi Açısından KOBİ'lerde Dış Kaynak Kullanımının Araştırılması: Konya İli Örneği, *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 3 (6), 51-68.

- İşcan, Ö. F. ve Kaygın, E. (2009). Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 213-224.
- Jensen, M.C. ve Meckling, W.H. (1976). Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Kaderli, Y. ve Köroğlu, Ç. (2014). İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemi İle Kurumsal Yönetim Anlayışı Arasındaki İlişki, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (63), 21-37.
- Kakabadse, N. K. ; Rozuel, C. and Lee-Davies, L. (2005). Corporate Social Responsibility And Stakeholder Approach: A Conceptual Review. *Int. J. Business Governance and Ethics*, 1(4), 277-302.
- Kara, E. (2012). KOBİ'ler İçin Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının Uygulanabilirliği Algısının Tespitine Yönelik Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Bir Araştırma, *DPUJSS*, 1 (32), 209-216.
- Karakaya, A. ve Akbulut, H. (2010). Safranbolu'daki Turizm İşletmelerinde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 17-32.
- Karayılmazlar, S. ; Aşkın, A. ve Çabuk Y. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tarihsel Gelişimi ve Tanımlama Kriterleri, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2 (1), 151-164.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. (Editör: Prof. Dr. Tamer Koçel). *1.Aile İşletmeleri Kongresi* (2.Baskı). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 42-53.
- Kaulu, B. (2010). *Accountability in Zambia: A case study of the Zambia Institute of Chartered Accountants (ZICA)*. Project Paper, School of Business The Copperbelt University.

- Kavut, F.L. (2010). Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi, *Yönetim Dergisi*, 21 (66), 9-43.
- Kendirli, H. ve Kendirli, S. (2014), Rekabetçi Bir Ortamda KOBİ'lerin Geleceğinde İnovasyon ve Üniversite Sanayi İşbirliğinin Önemi ve Çorum İncelemesi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 33-48.
- Kimberly J. R. , (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization. *The Academy of Management Journal*, 22 (3): 437-457.
- Kınaytürk, Z. (2006). *1990 Yılından Sonra Yaşanan Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kır, C. (2015). *OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yeniledi*. <https://www.borsatek.com/oecd-kurumsal-yonetim-ilkelerini-yeniledi-511yy.htm> adresinden 10 Eylül 2017 tarihinde alınmıştır.
- KOBİTEK (2017). *KOBİ Nedir?* https://kobitek.com/kobi_nedir adresinden 5 Eylül 2017 tarihinde alınmıştır.
- KOÇ ÜNİVERSİTESİ Kurumsal Yönetim Forumu (2017). Kurumsal Yönetim Kütüphanesi, “*Kurumsal Yönetim ile ilgili Kurumlar*” <https://cgf.ku.edu.tr/tr/content/kurumsal-yonetim-ile-ilgili-kurumlar> adresinden 25 Ağustos 2017 tarihinde alınmıştır.
- KOÇ ÜNİVERSİTESİ Kurumsal Yönetim Forumu (2018). *KOBİ'ler ve Aile Şirketleri'nde Kurumsal Yönetim*. <https://cgf.ku.edu.tr/tr/content/kobiler-ve-aile-sirketlerinde-kurumsal-yonetim>. adresinden 07 Nisan 2018 tarihinde alınmıştır.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15.Baskı). İstanbul: Beta Basım.

KOSGEB (2018). *Avrupa Küçük İşletmeler Yasası*, <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/2652/avrupa-kucuk-isletmeler-yasasi> adresinden Ocak 2018 tarihinde alınmıştır.

KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı). (2015). *KOSGEB Stratejik Planı 2016–2020* (Aralık). Ankara: KOSGEB. <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/349/plan-raporlar-ve-mali-tablolar> adresinden 03 Şubat 2018 tarihinde alınmıştır.

KOSGEB. (2015). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (KSEP) 2015- 2018*.(Aralık). Ankara: KOSGEB. <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/349/plan-raporlar-ve-mali-tablolar> adresinden 23 Ocak 2018 tarihinde alınmıştır.

KOSGEB.(2015).*Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (GİSEP) 2015-2018*. (Haziran).Ankara:KOSGEB.<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/349/plan-raporlar-ve-mali-tablolar>, 23 Ocak 2018.

Kula, V. (2006). *Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği* (1.Basım). İstanbul: Papatya Yayıncılık

Kutlu, H. A.ve Demirci, N. S. (2007). KOBİ’lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri, 4. *KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2012). T.C. Resmi Gazete, 28457, 4 Kasım 2012.

Küçük, O. (2007). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi* (3.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

La Porta, Rafeal; Lopez-de-Silanes, Florencio; Shleifer, Andrei and Vishny, Robert (1999). *Investor Protection: Origins, Consequences, Reform*. NBER Working Paper Series, No: 7428.

Lazarides, T. and Drimpetas, E. (2008), The Missing Link to an Effective Corporate Governance System, *Corporate Governance*, 8(1),73-84.

- Lukacs, E. (2005), The Economic Role of SMEs in World Economy, Especially In Europe. *European Integration Studies*, Miskolc, 4(1), 3-12.
- Mahmood, S. (2008). Corporate Governance and Business Ethics for SMEs in Developing Countries: Challenges and Way Forward, *International Society of Business, Economics and Ethics World Congress*, July,15-18.
- Mesci, Z. (2014). *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Turizm Şirketleri Üzerine Etkileri: BİST Örneği*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Mitchell, R. K. ; Agle, B. R. and Wood, D. J. (1997). Toward A Theory Of Identification And Salience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts. *Academy Of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Mizrahi, R. (2011). KOBİ’lerde Muhasebe Bilgi Sisteminin Etkin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 307-316.
- Mohd Shariff, N. ; Zainol Abidin, A. ve Bahar, R. M. (2018). Developing A Framework Of Corporate Governance Best Practice For The Malaysian Tourism Small And Medium- Sized Enterprises, *Geojournal Of Tourism And Geosites*, 22 (2), 447–454.
- Musteen, M. ; K. Datta, D. ve Herrmann P. (2009), Ownership structure and CEO compensation: Implications for the choice of foreign market entry modes, *Journal of International Business Studies*, 40, 321-338.
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ’ler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2004b). *Small And Medium-Sized Enterprises In Turkey: Issues And Policies*. France: OECD Publications.
- OECD. (2004a). *Principles of Corporate Governance*. France: OECD Publications.

OECD. (2015). G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD'nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu. (<https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf>).

Önem, H. B. (2010). *KOBİ'lerin Finansal Risk Algı Düzeyine Yönelik Bir Araştırma: Isparta-Burdur İlleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Örücü, E. ; Kılıç, N. ve Savaş, A. , (2011), KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 58- 73.

Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir; Kann Kitabevi.

Özdemir, S. ; Ersöz, H. Y. ve Sarioğlu, H. İ. (2007), Küçük Girişimciliğin Artan Önemi ve KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 173-230.

Özdemir, S. ; Ersöz, H. Y. ve Sarioğlu, İ.(2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi*. İstanbul: İTO Yayınları.

Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren· Örneklem Sorunu, *KKEFD/OKKEF*, (15), 394-422.

Özgül, E. (2005). *KOBİ'lerin Büyüme Stratejisi Alternatifi Olarak Özel Marka Uygulamalarının Dağıtım Kanalı İlişkisi Yaklaşımıyla Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özsoy, Z. (2011). *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları* (1.Baskı). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Öztürk, S. (2013). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları: Karabük İlinde Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

- Padem, H. ; Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*. Sarajevo: International Burch University Publication, No: 13.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50, 133-148.
- Pauly, L. W. ve Reich, S. (1997) , National Structures and Multinational Corporate Behavior: Enduring Differences in the Age of Globalization, *International Organization*, 51 (1), 1-30.
- RSM Robson Rhodes (2004). *Corporate Governance A Practical Guide*. Londra: London Stock Exchange.
- SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri (2018). BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), <http://www.saharating.com/~saharati/bist-kurumsal-yonetim-endeksi-xkury/> adresinden 3 Haziran 2018 tarihinde alınmıştır.
- Sakarya, Ş. ve Özmen, H. İ. (2008). Türkiye’de Kurumsal Yönetim Sürecinin Gelişimi ve Balıkesir’deki İşletmeler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma, *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 8 (26), 110 - 121.
- Sarbanes Oxley Act. (2002). Public Law 107–204 107th Congress, [H.R. 3763], July 30, 2002, ABD. (<https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>).
- Scherer, F. M. (1991), "Changing Perspectives on the Firm Size Problem", (der.) Z. J. Acs ve D. B. Audretsch, *Innovation and Technological Change: An International Comparison*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 24-38.
- Seki, S. (2007). *Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve KOBİ Niteliğinde Aile İşletmelerinde Uygulanabilirliği: Keşan İlçesi Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Serinkar, C. ve Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 1-27.
- Sezgin, E. E. (2014). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Kurumsal Yönetim Farkındalığı: Elazığ İlinde Bir Uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Shleifer, A. and Wishny, R. W. (1997). A Survey Of Corporate Governance, *The Journal Of Finance*, 52 (2), 737-783.
- Sönmez, A. ve Toksoy, A. (2011), Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği, *Maliye Finans Yazıları*, 25 (92), 51-90.
- SPK (Sermaye Piyasası Kurulu). (2018). *KOBİ'ler ve Halka Açılma*, <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/12/2/1>. adresinden 06 Nisan 2018 tarihinde alınmıştır.
- SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ. (2012). <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66> adresinden 5 Haziran 2018 tarihinde alınmıştır.
- SPK Kurumsal Yönetim Tebliği. (2014). Resmi Gazete, 28871, 3 Ocak 2014. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/01/20140103-3.htm> adresinden 8 Haziran 2018 tarihinde alınmıştır.
- SPK. (2018). *Derecelendirme Faaliyetiyle Yetkili Kuruluşlar*, <http://www.spk.gov.tr/sayfa/index/6/10/1> adresinden 3 Haziran 2018 tarihinde alınmıştır.
- Şaşa, K. (2014). *KOBİ'lerde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliği Adıyaman ve Gaziantep İli Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adıyaman.
- Şehirli, K. (1999). *Kurumsal Yönetim, Araştırma Raporu (Yeterlik Etüdü)*. Ankara: Sermaye Piyasası Denetleme Dairesi.

- Teh, C. T. (2009). *Compliance and Impact of Corporate Governance Best Practice Code on the Financial Performance of New Zealand Listed Companies*. Ph.D Thesis, Massey Üniversitesi, New Zealand.
- Tekin, N. (2010). *KOBİ Bankacılığı Hizmetlerinin Kobilerin İhtiyaçlarına Cevap Verebilme Durumu*. Yüksek Lisans Bitirme Tezi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tetik, N. (2013). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Düzenlemelerinin İşletmelerin Finansal Yönetimi Üzerinde Etkileri, *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 43-58.
- TKYD (2017). *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Tüzüğü*, <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf&submenuheader=null> Adresinden 14 Mayıs 2017 tarihinde alınmıştır.
- TKYD ve DELOİTTE. (2006). *Nedir Bu Kurumsal Yönetim? Kurumsal Yönetim Serisi*. İstanbul: TKYD Yayınları.
- TKYD (2013). Kurumsal Yönetim Dergisi, (19) , TKYD: İstanbul.
- TOBB KOBİ Bilgi Sitesi (2017). *KOBİ tanımı/ KOBİ haberleri* <http://www.kobi.org.tr> adresinden 5 Eylül 2017 tarihinde alınmıştır.
- Tore, İ. (2015). *Recognition of Corporate Governance Principles in Turkish Legislation and Their Impact on the Influx of Foreign Equity Capital into Turkey*. PhD Thesis, Leicester University. 2015.
- Toroman, C. ve Abdioğlu, H. (2008), İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Zayıf ve Güçlü Yanları: Derecelendirme Raporlarının İncelenmesi, *Muhasebe ve Finans Dergisi*, (40), 96-109.
- Trites, G. (2004). "Director Responsibility for IT Governance". *International Journal of Accounting Information Systems*, 5 (2), 89-99.

Tunç, F. (2011). Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsallaşmayla İlgili Düzenlemeler, *Kurumsallaşma ve Denetim Konferansı*, 5-9 Ekim, Antalya.

Tuzcu, M. A. (2003). *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB- 100 Örneği*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu). (2016). *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2016*. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21540> adresinden 03 Ocak 2018 tarihinde alınmıştır.

TÜİK (2016). Yenilik Araştırma Sonuçları, <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24864> 16 Ocak 2017 tarihinde alınmıştır.

TÜİK Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri, 2012-2017. <http://tuik.gov.tr/OncekiHBArama.do> adresinden Eylül 2017/2018 tarihlerinde alınmıştır.

Türkoğlu, M. (2002), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'LER)'in Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 7 (1), 277-300.

Türköz, P. (2008). *KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Bankaların KOBİ'lere Yaklaşımı Isparta Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği). (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*. (Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336). İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

Ulusoy, R. ve Akarsu, R. (2012), Türkiye'de KOBİ'lere Yapılan Destek ve İstihdam Üzerindeki Etkileri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (23), 105- 126.

- Uyar, S. (2007). *KOBİ'ler ve Kurumsal Yönetim*. <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/suleyman/008/> adresinden 05 Nisan 2018 tarihinde alınmıştır.
- Ülker, F. (2006). *Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler*. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yıldız, Ö.F. (2015). *Kurumsal Yönetim İlkelerinin 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Çerçevesinde İncelenmesi ve BIST 30 Şirketlerinin Uyumluluğu*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, B. ve Alkan, A. T. (2006). Muhasebenin Sosyal Sorumluluk Kavramı Açısından Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde, Kurumsal Yönetim Anlayışının Algılanma Biçimi Üzerine Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 729-738.
- Yoğun Erçen, A. E. (2010). Kurumsal Taklitçilik-Izomorfizm: Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin Ulaşılabilirliği. *Akademik Bakış Dergisi*, (19), 1-11.
- Yörük, N. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Halka Açılmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Vaka Çalışması. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1 (12), 180-202.
- Zengin, A. N. ve Altıok Yılmaz, A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (48), 684-702.
- Ziolkowski, R. (2005). *A Re-Examination Of Corporate Governance Concepts, Models, Theories And Future Directions*. Doctor of Philosophy Thesis, University of Canberra, Australia.